

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Měření výkonnosti podniku pomocí metody Balanced Scorecard

Performance Measurement of Business by Using Balanced Scorecard Method

Student:

Bc. Simona Přecechtělová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Simona Přecechtělová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: **Měření výkonnosti podniku pomocí metody Balanced Scorecard**
Performance Measurement of Business by Using Balanced Scorecard
Method

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard
 3. Představení podniku
 4. Aplikace metody Balanced Scorecard v daném podniku
 5. Shrnutí a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- HORVÁTH, Péter. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.
- KAPLAN, R. S., I. GRUSOVÁ a D. P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
- PÁVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 a 2, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila“.

V Ostravě dne 27. 4. 2018

Podpis *Simona Přecechtelová*

Poděkování

Chtěla bych poděkovat paní Ing. Haně Šterkové, Ph.D., MBA za odbornou pomoc a dohled nad psaním práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti SEMO a. s. za poskytnutí potřebných informací a spolupráci. Nesmím zapomenout poděkovat celé mé rodině a příteli za podporu po celou dobu studia.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard	6
2.1	Výkonnost podniku.....	6
2.1.1	Uživatelé informací o výkonnosti podniku	7
2.1.2	Koncepce řízení výkonnosti	7
2.1.3	Měření výkonnosti podniku	9
2.1.4	Ukazatele výkonnosti podniku	10
2.2	Metoda Balanced Scorecard	12
2.3	Perspektivy metody Balanced Scorecard	14
2.3.1	Finanční perspektiva	14
2.3.2	Zákaznická perspektiva	17
2.3.3	Perspektiva interních procesů.....	20
2.3.4	Perspektiva učení se a růstu	22
2.4	Strategické mapy	26
2.5	Implementace metody Balanced Scorecard.....	27
2.6	Bariéry a omezení	29
3	Představení podniku.....	32
3.1	Základní údaje	32
3.2	Historický vývoj	33
3.3	Předmět činnosti	34
3.4	Organizační struktura společnosti	35
3.5	Obchodní politika	36
4	Aplikace metody Balanced Scorecard v daném podniku	38
4.1	Finanční perspektiva.....	38
4.1.1	Analýza aktivity	38
4.1.2	Analýza likvidity	40
4.1.3	Analýza rentability	41
4.1.4	Analýza zadluženosti.....	42
4.2	Zákaznická perspektiva	44
4.2.1	Rozdělení zákazníků	45
4.2.2	Export.....	48
4.2.3	Marketing	49

4.3	Perspektiva interních podnikových procesů	50
4.3.1	Inovační proces	50
4.3.2	Provozní proces	51
4.3.3	Poprodejní proces	52
4.4	Perspektiva učení se a růstu	53
4.4.1	Vývoj a struktura zaměstnanců	53
4.4.2	Přijímání zaměstnanců	55
4.4.3	Péče o zaměstnance	56
5	Shrnutí a doporučení	58
5.1	Shrnutí	58
5.2	Návrh implementace metody Balanced Scorecard	59
5.2.1	Odvození strategických cílů	59
5.2.2	Vytvoření vztahů příčin a následků	62
5.2.3	Výběr měřítek a stanovení klíčových hodnot	63
5.2.4	Stanovení strategických akcí	66
5.2.5	Časové a nákladové stanovení implementace metody Balanced Scorecard	68
6	Závěr	71
	Seznam použité literatury	72
	Seznam zkratk	74
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V posledních letech dochází k přechodu od samotné finanční analýzy podniku k potřebě celkového zhodnocení výkonnosti podniku. Právě k těmto účelům slouží metoda Balanced Scorecard, která pohlíží na výkonnost podniku z více perspektiv. A sice z finanční perspektivy, zákaznické perspektivy, perspektivy interních podnikových procesů a perspektivy učení se a růstu. Poprvé byla metoda Balanced Scorecard publikována Robertem S. Kaplanem a Davidem Nortonem v roce 1992 v USA. Metoda byla navržena zejména pro velké podniky, postupem času, začala být využívána také malými a středními podniky.

V současné době je stále důležité zjišťování výkonnosti podniku, z důvodu zjišťování odolnosti daného podniku vůči vlivům vnějšího okolí. Na trhu působí různé konkurenční vlivy, a proto je nutné neustále zlepšování nabídky a kvality výrobků. Většina podniků se zaměřuje pouze na sledování výkonnosti podniku pomocí finanční analýzy. Je ale na místě věnovat také pozornost kvalitě výzkumu a vývoje daného podniku nebo sledování struktury a spokojenosti zákazníků. Na trhu v současné době panuje vysoká nezaměstnanost, pro společnost je ale nutné mít zaměstnance, kteří se stanou členy podnikového týmu na delší období a budou se snažit co nejvíce pomoci ke zlepšení jeho výkonnosti. K tomu jsou ale nutné jisté motivační aktivátory, které na zaměstnance budou vhodně působit a možná i zlepší jeho postoj k práci.

Cílem diplomové práce je zhodnocení současné situace dané společnosti pomocí metody Balanced Scorecard a určit návrhy a doporučení vhodná pro zlepšení výkonnosti. Diplomová práce bude rozdělena do čtyř částí.

První část bude zaměřena na teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard. Obsahem této části bude definice výkonnosti podniku, součástí bude určení hlavních uživatelů informací o výkonnosti podniku. Určeny budou také postupy měření výkonnosti podniku včetně ukazatelů výkonnosti. Další část bude tvořit definice samotné metody Balanced Scorecard s důrazem na detailnější seznámení s jednotlivými perspektivami. Popsány budou kroky správné implementace, a v závěru také bariéry a omezení.

Druhá část bude obsahovat seznámení s vybraným podnikem, kterým je společnost SEMO a. s. se sídlem ve Smržicích. Třetí část bude obsahovat analýzu hlavních perspektiv metody.

Závěrečná část bude obsahovat zhodnocení výsledků analýz jednotlivých perspektiv. Bude navržena vhodná implementace metody do společnosti SEMO a. s. včetně časového a zdrojového plánu.

2 Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard

Obsahem druhé kapitoly bude teoretické vymezení zkoumané metodiky. Nejprve bude podrobně popsána výkonnost podniku, její uživatelé, celková koncepce řízení výkonnosti podniku, měření výkonnosti podniku, včetně definování základních ukazatelů výkonnosti. Následovat bude definice metody Balanced Scorecard, podrobnější zaměření na jednotlivé perspektivy této metody, uvedeny budou také určitá omezení a bariéry. Závěr kapitoly bude patřit popisu samotné implementace metody.

2.1 Výkonnost podniku

Pod pojmem výkonnost podniku je možné představit si spoustu různých alternativ. Výkonnost podniku je představována například velikostí bankovního konta, počet zaměstnanců nebo podíl na trhu. Může ukazovat také schopnost společnosti uspokojovat požadavky zákazníků nebo ukazovat spokojenost a motivovanost zákazníků. Konkurenceschopnost podniku je složitá ekonomická kategorie, o čemž svědčí možnost jejího hodnocení hned z několika hledisek. Jako konkurenceschopný podnik je považován ten, který je vnímavý k přáním a potřebám zákazníků, je schopen hledat efektivní výrobní procesy, které jsou zároveň šetrné k životnímu prostředí. Dále by měl uspokojit všechny, kteří jsou jakýmkoli způsobem spjati s daným podnikem.

Fibířová a Šoljaková (2005) charakterizuje výkonnost podniku jako využívání pojmu v souvislostech s vymezením smyslu existence firmy v tržním prostředí, taktéž i jeho schopnost úspěšně přežít v budoucnosti. Existence podniku je spojena s transformací neboli přeměnou vstupů na výstupy, kdy by hodnota výstupu měla být větší než hodnota vstupu.

Jak uvádí Špačková (1999), řízení výkonnosti představuje způsob řízení a motivace zaměstnanců na základě cílů charakterizovaných na základě převážně kvantitativních výkonových ukazatelů.

Pro účely diplomové práce je vhodná definice výkonnosti podniku dle Pavelkové a Knápkové (2005), které uvádí, že výkonnosti podniku zahrnuje všechny oblasti podnikových činností, které je potřebné skloubit tak, aby byl výsledkem fungující a prosperující podnik. Finanční výkonnosti by měla odrážet výsledky chování podniku ve finančních i nefinančních oblastech podnikového řízení.

2.1.1 Uživatelé informací o výkonnosti podniku

Hlavní uživatelé informací o výkonnosti podniků mohou být do dvou skupin, na interní a externí. Do těchto skupin jsou rozděleni podle toho, kdo provádí analýzu výkonnosti podniku.

Externí uživatelé jsou ti, kteří ze získaných výsledků posuzují finanční důvěryhodnost podniku. Mezi externí uživatele tedy patří investoři, kteří posuzují, zda jsou jimi vložené prostředky řádně zhodnocovány. Banky a jiní věřitelé, kteří sledují dlouhodobou likviditu a ziskovost za delší časové období. Dále sem patří různí obchodní partneři například dodavatelé, kteří sledují, zda bude daný podnik schopen hradit své závazky a odběratelé, kteří sledují zejména to, zda bude dodavatel schopen uspokojovat všechny přijaté objednávky. Externími uživateli jsou také konkurenti, ti sledují výsledky podniku v rámci daného odvětví, za účelem srovnání s jejich výsledky hospodaření. K této skupině uživatelů je možno zařadit také stát a jeho orgány, protože právě oni shromažďují informace potřebné pro provedení statistických výpočtů, kontrolu plnění daňových povinností nebo kontrolu podniků se státní majetkovou účastí. Patřit sem mohou také subjekty občanské společnosti třetího sektoru, kterými jsou nevládní organizace, které se zaměřují na ochranu spotřebitelských práv nebo životního prostředí (Růčková, 2010; Wagner, 2009).

Interními uživateli jsou pak ti, kteří vykonávají správu a řízení organizace. Interní analýzu provádějí podnikové útvary nebo auditoři a ratingové agentury. Zařazení jsou zde tedy manažeři, kteří využívají informace o výkonnosti podniku zejména pro jeho dlouhodobé řízení. Dále jsou za interní uživatele považováni zaměstnanci a odbory, kteří se zajímají o svá pracovní místa a platové podmínky (Holečková, 2008).

2.1.2 Koncepce řízení výkonnosti

Řízení výkonnosti může být rozdělena do následujících částí:

- cíl,
- východiska,
- proces řízení výkonnosti,
- dokumentace,
- zavádění, zhodnocení (Wagnerová, 2008)

Cíl řízení výkonnosti

Řízení výkonnosti podniku je jedním z hlavních prostředků pro dosahování lepších výsledků. Jedná se o vytvoření sdílené představy o tom, čeho by mělo být dosaženo. Je nutné sjednocení představ o cílové výkonnosti všech jednotlivců v rámci organizace. Největší důraz

je kladen na liniový management, který musí provádět činnosti potřebné ke správnému vedení a rozvoji lidí a usilovat o naplnění jak dlouhodobých, tak i krátkodobých cílů (Wagnerová, 2008).

Východiska řízení výkonnosti

Základy managementu výkonnosti se začaly formovat v 80. letech. Byla založena na skutečnosti, že je nezbytné vyvinout důslednější a integrativnější přístup k řízení a odměňování výkonu. Systémy hodnocení a odměny se vyvinuly na základě starých a zavedených systémů hodnocení zásluh a managementu podle cílů (management by objectives – MBO). Z provedených analýz případových studií, která byla provedena dvojicí Fletcher a Williams (1992), byl vyvozen závěr, že skutečná koncepce managementu výkonnosti je spojena s přístupem vytváření sdílené vize účelu a cílů organizace. Takto sdílené představy pomáhají každému jednotlivému zaměstnanci pochopit a rozeznat jejich část přínosu k těmto cílům (Wagnerová, 2008).

Byly navrženy čtyři základní principy efektivního managementu výkonnosti:

- je vlastněn a veden liniovým managementem,
- je kladen důraz na sdílené cíle a hodnoty organizace,
- management výkonnosti je něco, co musí být vyvinuto specificky a individuálně pro danou organizaci,
- musí být aplikován na každého jednotlivce v rámci organizace (Wagnerová, 2008).

Proces řízení výkonnosti

V rámci procesu řízení výkonnosti podniku se stanovuje, jak mohou manažeři a ti, kteří spolu jednají jako partneři v systému, nejlépe spolupracovat, aby dosáhli požadovaných výsledků. Systém řízení výkonnosti se zaměřuje na plánování budoucího výkonu a zlepšení. Tento proces přispívá k synchronizaci pracovního úsilí jednotlivých zaměstnanců. Nadřazení jednotlivých úseků si prohloubí znalosti toho, co který pracovník vykonává a tím má možnosti lépe rozdělovat práci a zlepšovat komunikaci a spolupráci (Wagnerová, 2008).

Procesní řízení vymezuje jednotlivé aktivity, přičemž jejich rozlišení je obdobou vymezení odpovědnostních útvarů v odpovědnostním účetnictví, nebo výkonů ve výkonově orientovaném účetnictví. Vychází z předpokladu, že v rámci tohoto řetězce tvorby hodnot se vynaložené ekonomické zdroje (neboli náklady) podniku transformují prostřednictvím aktivit,

činností a procesů na výstupy podniku. Tyto procesy, činnosti a aktivity, které probíhají v rámci podniku lze charakterizovat následujícími základními parametry:

1. kvalitou,
2. časem,
3. náklady (Fibířová a Šoljaková, 2005).

Proces řízení výkonnosti se nejčastěji realizuje v ročním cyklu, který začíná stanovením cyklu, pokračuje průběžným sledováním a poskytováním zpětné vazby o dosaženém výkonu a je zakončen vyhodnocením dosažených výsledků. Je prokázáno, že hlavním stimulem lidské motivace je stanovení specifických, obtížných cílů přijatelných zaměstnancem vedou k vyšší výkonnosti než jednoduché nebo žádné cíle. Mnohé studie prokázaly, že zaměstnanci, kteří mají stanoveny specifické a obtížné cíle, dosahují mnohem větší výkonnosti než ti, kteří se snaží pracovat tak jak nejlépe umí. Pro správné řízení výkonnosti je důležitý stanovení strategických cílů. Na počátku se stanovují cíle, které jsou platné pro celou organizaci, z nich potom vyplývají jednotlivé individuální cíle. Stanovení kolektivních cílů vychází z již stanoveného strategického plánu společnosti a aktuálního ročního podnikatelského plánu. Stanovení individuálních cílů vychází z dohody mezi nadřízeným a podřízeným. V rámci této dohody se zúčastněné strany dohodnou o zdrojích a způsobech měření cíle. Při formulaci cílů se využívá metody SMART (Wagnerová, 2008).

2.1.3 Měření výkonnosti podniku

Při měření výkonnosti podniku je nutno brát v úvahu, že v nových podmínkách se mohou rozvíjet jen ty subjekty, které jsou schopny flexibilně reagovat na změnu podmínek podnikání, sledují a pravidelně vyhodnocují úroveň podnikové výkonnosti a investují do jejího zvyšování. V průběhu předcházejícího desetiletí byla vyvinuta široká škála kritérií, které vyjadřují výkonnost podniku z pohledu vlastníků. Některé ukazatele jsou vyjádřením různých teoretických koncepcí, které se zabývají podnikovým řízením a jeho finanční analýzou, jiná vycházejí ze zvyklostí a praktických přístupů podnikové praxe. V moderních koncepcích řízení se na chodu podniku podílejí zejména vlastníci, a to právě proto, že vnesli do podnikání svou myšlenku, vložili finanční prostředky a nesou největší riziko dané podnikáním (Pavelková a Knápková, 2005).

Systém měření výkonnosti by měl být vhodně nastaven, to zejména proto, aby dokázal:

- poskytnout vrcholovým manažerům reálné zpětné ekonomické, finanční a hodnotové vazby,

- podpořit slučitelnost cílů jednotlivých organizačních složek podniku s podnikovými cíli,
- podpořit individuální osobní iniciativy a motivace,
- preferovat dlouhodobý pohled před krátkodobým pohledem na manažerská rozhodnutí,
- zavést koncept neustálého zlepšování před konkurencí (Petřík, 2009).

2.1.4 Ukazatele výkonnosti podniku

Ukazatele výkonnosti podniku je možno rozdělit na tradiční ukazatele, moderní ukazatele a komplexní ukazatele. Následující odstavce budou zaměřeny na každou jednotlivou skupinu těchto ukazatelů.

Tradiční ukazatele

Jedná se o nejvíce využívanou skupinu ukazatelů hodnotící výkonnost podniku. Podrobnější charakteristika ukazatelů výkonnosti je uvedena v příloze č. 3. Pro výpočty jsou využívány informace z hlavních účetních výkazů a jsou veřejně dostupné. Tradiční ukazatele jsou využívány ve finanční analýze, která poskytuje informace o finančním zdraví podniku. Ukazatele v této skupině lze rozdělit na:

- a) absolutní,
- b) rozdílové,
- c) poměrové (Kislingerová, 2001).

a) Absolutní ukazatele výkonnosti podniku

Pro zjištění absolutních ukazatelů se využívá horizontální a vertikální analýzy. Horizontální analýza se provádí porovnáváním změn položek jednotlivých výkazů z časového hlediska. Vertikální analýza se zabývá procentním rozborem finančních výkazů. Vyjadřuje procentuální podíl jednotlivých složek na celku (Dluhošová, 2010).

b) Rozdílové ukazatele výkonnosti podniku

Pomocí rozdílových ukazatelů výkonnosti zjišťujeme zejména likviditu podniku. K nejčastěji používaným rozdílovým ukazatelům patří zejména Čistý pracovní kapitál, který vyjadřuje část oběžného majetku, která se během roku přemění na pohotové peněžní prostředky (Dluhošová, 2010).

c) Poměrové ukazatele výkonnosti podniku

Poměrovým ukazatelům je v rámci finanční analýzy věnována největší pozornost. Navazuje na absolutní ukazatele výkonnosti podniku. Poměrové ukazatele dávají do poměru různé

položky výkazu zisku a ztráty, rozvahy nebo cash flow. K poměrovým ukazatelům patří zejména:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele zadluženosti (Růčková, 2010).

Jednotlivým skupinám poměrových ukazatelů se bude věnovat kapitola 2.1.3 Finanční perspektiva.

Moderní ukazatele

Ke vzniku moderních ukazatelů přispěla skutečnost, že ekonomové dospěli k poznatku, že vývoj rentability nemusí vždy korelovat s tvorbou hodnoty pro vlastníky. Proto aby mohla být určena hodnota, musí být výnosy porovnány s náklady na kapitál. K hlavním moderním ukazatelům patří:

- ekonomická přidaná hodnota (EVA) – je založena na konceptu ekonomického zisku. Vychází z pravidla, že podnik musí vyprodukovat minimálně tolik, kolik činí náklady kapitálu z investovaných prostředků. (Dluhošová, 2010)
- tržní přidaná hodnota (MVA) – ukazatel hodnotí, zda podnik vytvořil akcionářskou hodnotu.
- Rentabilita investovaného kapitálu založeného na peněžních tocích (CFROI) – v rámci ukazatele se porovnává vnitřní výnosové procento s průměrnými náklady na kapitál (Dluhošová, 2010).

Komplexní ukazatele

Kromě jednotlivých skupin poměrových ukazatelů existují také komplexní ukazatelé. Předchozí ukazatelé byly zejména numerické povahy. Kaplan a Norton (2000) kladou důraz také na nehmotná aktiva podniku, které nám mohou pomoci k hodnocení výkonnosti podniku. Ke komplexním metodám měření výkonnosti podniku patří zejména Balanced Scorecard nebo European for Quality Management. Diplomová práce se bude zabývat aplikací komplexní metody Balanced Scorecard na daném podniku, konkrétně na společnosti SEMO a. s. Součástí metody bude hodnocení výkonnosti z pohledu finanční analýzy, zákazníků, interních podnikových procesů a z pohledu zaměstnanců.

Pro účely diplomové práce budou využity zejména tradiční ukazatele výkonnosti podniku. Konkrétně se bude jednat o výpočet poměrových ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

2.2 Metoda Balanced Scorecard

Jelikož vznikla potřeba managementu změnit dosavadní systém řízení v systém dokonalejší, který bude schopný co nejlépe a nejrychleji reagovat na turbulentní podnikové okolí, tedy vytvořit takový systém, který by byl schopen zvládat změny svého okolí. Právě z tohoto důvodu byla vyvinuta metoda Balanced Scorecard neboli ve zkratce BSC, název může být přeložen jako vyvážený systém hodnotících ukazatelů.

Jak uvádí Vysušíl (2004, s. 23) „*podnik musí zvládnout své podnikové finanční procesy (finanční řízení a finanční analýzu) a své vnitřní procesy, jakož i ostatní problematiku řízení a ekonomiku vnitropodnikových procesů.*“

Metoda BSC zdůrazňuje, že finanční a nefinanční měřítka musejí být částí informačního systému dostupného pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. Cíle a měřítka metody jsou odvozena od vertikálního procesu daného posláním a strategií podniku. Měřítka vyjadřují rovnováhu mezi vnějšími měřítky (pro akcionáře a zákazníky), a vnitřními měřítky kritických procesů, inovacemi, učením se a růstem. Balanced Scorecard je využívána inovativními podniky, pro které je určitým strategickým manažerským systémem.

Jak uvádí Pavelková a Knápková (2005, s. 189) „*Balanced Scorecard doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka Balanced Scorecard vycházejí z vize a strategie podniku a ledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy pak tvoří rámec Balanced Scorecard. Nejedná se pouze systém měřítek, je možné je využít v podobě strategického manažerského systému.*“

Kaplan a Norton (2000) uvádí, že měřících vlastností Balanced Scorecard používají tyto podniky k realizaci kritických manažerských procesů:

1. k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
2. ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
3. k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
4. ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

Metoda Balanced Scorecard je hojně využívána zejména proto, že poskytuje manažerům ucelený rámec převádějící strategii a vizi podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti.

S nástupem informačního věku v posledních dvou desetiletích dvacátého století, byly překonány mnohé premisi platné pro konkurenci v průmyslovém věku. Podniky již nedosahují konkurenční výhody pouze co nejrychlejším zavedením nových technologií do fyzických aktiv a dokonalým řízením finančních aktiv a pasiv. Působení informačního věku je patrnější zejména u společností poskytujících služby.

Informační věk vyžaduje k dosažení úspěchu po výrobních i služby poskytujících firmách nové schopnosti. Schopnost mobilizovat a zužítovat hmotná nebo neviditelná aktiva je mnohem důležitější než investování fyzicky hmotných aktiv a jejich řízení. Nehmotná aktiva, kterými jsou určitá identifikovatelná nepeněžní aktiva nehmotné povahy, jako třeba výzkum a vývoj nebo kontrola, umožňují:

- vytvořit takové vztahy se zákazníky, které zachovávají loajalitu k zákazníkům již existujícím, a přitom umožňují efektivní poskytování služeb novým zákaznickým segmentům;
- uvádět na trh inovované výrobky a služby, požadované cílovými segmenty zákazníků;
- produkovat vysoce kvalitní, zákaznický orientované výrobky a služby za nízké ceny s krátkou dobou realizace;
- mobilizovat schopnosti a motivaci zaměstnanců z důvodu neustálého zlepšování procesů, jakosti a doby odezvy;
- implementovat informační technologie, databáze a systémy (Kaplan a Norton, 2000).

Obrázek 2.1 Perspektivy metody Balanced Scorecard



Zdroj: Vlastní zpracování dle Vysušila, 2004

Schématu Balanced Scorecard, který je znázorněn pomocí Obrázku 2.1 je třeba rozumět takto:

- 1) Vize a strategie se musí promítat do všech oblastí podniku. Pokud dojde ke změně vize, strategie, nebo obojího, musí se to promítnout opět do všech čtyř perspektiv.
- 2) Šipky spojující čtyři perspektivy, označují to, že všechny změny, transformované do perspektiv, se musí nejen promítnout vždy do sousedních oblastí, musí zde jít o neustálý koloběh „vyvažování“
- 3) Je nutné základní schéma doplnit základními otázkami, které každá oblast musí řešit, konkretizovat cíle, jak tyto cíle měřit a jaká opatření chceme přijmout centrálně a jaká za pomoci iniciativy pracovníků (Vysušil, 2004).

2.3 Perspektivy metody Balanced Scorecard

Hlavní úlohou perspektiv metody Balanced Scorecard je to, že již před procesem hledání strategie je důležité určit model uvažování, který zajistí to, že všechny aspekty činností podniku budou důkladně promyšleny a budou ve vyváženém poměru.

2.3.1 Finanční perspektiva

Tradiční finanční analýza se zabývá pouze historií, které je jistě velice důležitá, ale sama o sobě nestačí. Je důležité se také zaměřit na finanční perspektivu. Dle Vysušila (2004, s. 53), je finanční perspektiva definována jako: „*propojení finančních cílů s celkovou strategií podnikatelské jednotky*“.

Finanční měřítka jsou důležitá při sumarizaci snadno měřitelných ekonomických důsledků již realizovaných akcí.

Finanční cíle jsou částí, do které směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv metody BSC. Podniky, které se snaží o zlepšení finanční situace, jako je nárůst obrátu, snižování nákladů, zvyšování produktivity, zvyšování vyžívání aktiv, musejí usilovat o zlepšení ve všech perspektivách. Finanční cíle a měřítka hrají dvojí roli, a sice:

- definují finanční výkonnost očekávanou od strategie,
- slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv.

Podniky mohou díky metodě BSC vyjádřit a přizpůsobit finanční cíle současné fázi životního cyklu podniku. Právě z důvodu toho, že se finanční cíle mohou v jednotlivých fázích životního cyklu výrazně lišit, existuje několik typů strategií, které podniky používají. Jedná se zejména o následující tři fáze:

- růst,
- udržení,
- sklizeň (Kaplan a Norton, 2007).

V první fázi životního cyklu podniku, kterým je růst, kdy podniky a jejich výrobky a služby mají růstový potenciál, se musejí být podniky schopny zmobilizovat zdroje pro vývoj a rozšíření nových výrobků a služeb. Podniky se tedy zaměřují na rozšíření výrobní kapacity, investování do nových systémů, infrastruktury a distribučních sítí, udržovat a navazovat vztahy se zákazníky. V této fázi životního cyklu mohou podniku vykazovat záporné peněžní toky a nízkou hodnotu ukazatele ROCE (Kaplan a Norton, 2000).

Druhou fází životního cyklu je udržení se. V této části dochází zejména ke snižování nákladů a růstu produktivity. Stále jsou zde potřebné investice do výrobků a služeb. Je zde vyžadována vysoká návratnost investovaného kapitálu. Očekává se, že podniky v této fázi životního cyklu, si udrží svůj stávající podíl na trhu a budou se snažit o jeho zvýšení. Dochází ke snižování jednicových nákladů zejména zadržením peněz vázaných ve výrobě. Další činností prováděnou v této fázi je hledání a využívání dalších prodejních kanálů nebo snižování provozních nákladů. Mezi činnostmi, potřebné ke zvýšení tržního podílu, patří zejména odstraňování úzkých míst, zvýšení kapacit a neustálé zlepšování. Měřítka, která jsou v této fázi používána, jsou například návratnost investic (ROI), výnosnost vloženého kapitálu (ROCE), nebo přidaná hodnota (EVA). Podniky se snaží o řízení hotovosti a objemu investovaného kapitálu (Vysušil, 2004; Kaplan a Norton, 2000).

Třetí fází je zralost, kdy podniky chtějí zejména „sklízet plody“ investic, které uskutečnili v předchozích dvou fázích životního cyklu. V této fázi již nejsou prováděni investiční činnosti, investuje se pouze do údržby. Mezi ukazatele, které jsou v této fázi používány patří zejména provozní cash flow a pracovní kapitál (Kaplan a Norton, 2000).

V rámci finanční perspektivy existují strategické směry. Jedná se o to, že každé ze tří strategií náleží tři finanční oblasti, a to:

- růst obratu a mix výrobků/služeb,
- snižování nákladů/zvyšování produktivity,
- využití zdrojů/investiční strategie (Kaplan a Norton, 2000).

Růst obratu a marketingový mix se týkají rozšiřování nabídky výrobků a služeb, získávání nových zákazníků a trhů, změny mixu výrobků a služeb, které by znamenaly hodnotnější nabídku a nové stanovení cen. Cílem snižování nákladů a zvyšování produktivity je snaha o snížení přímých nákladů na výrobky a služby, snížení nepřímých nákladů a sdílení zdrojů. Metoda Balanced Scorecard provádí také náročné propočty finančních efektů každého z plánovaných budoucích opatření. Touto skutečností značně rozšiřuje oblast dosavadních finančních úvah. (Vysušil, 2004; Kaplan a Norton, 2000). Usiluje se o lepší využití stálých aktiv získáváním nových zakázek pro kapacitně nevyužité zdroje.

Obrázek 2.2 Měření strategických finančních témat, znázorňuje hybné síly a agregované finanční cíle na případě tří obchodních strategií.

Obrázek 2.2 Měření strategických finančních témat

		Strategická témata		
		Růst obratu a mix výrobků/služeb	Snižování nákladů/zvyšování produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodeje podle segmentů Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obratu na zaměstnance	Investice (procento prodeje) Výzkum a vývoj (procento prodeje)
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech Křížový prodej Procento obratu z nových aplikací výrobků Ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procento prodeje)	Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatele využití zdrojů
	Sklizeň	Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci)	Doba návratnosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kaplan a Nortona, 2007

Analýza poměrových ukazatelů bude provedena dle vzorců uvedených v příloze č. Součástí této přílohy jsou charakteristiky jednotlivých skupin poměrových ukazatelů. Hlavním významem poměrových ukazatelů je analyzování soustav ukazatelů.

2.3.2 Zákaznická perspektiva

„Jaké cíle tykající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?“ Tak zní základní otázka základní perspektivy dle Horvátha (2002). Tato část metody BSC se soustředí na cíle, které souvisí se vstupem na trh a umístěním na trhu. V zákaznické perspektivě jsou identifikovány zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chce daný podnik podnikat. Pomocí této perspektivy jsou stanovena klíčová měřítka zákazníků a tržních segmentů, jsou jimi např. spokojenost a loajalita zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost. Podniky se v současnosti snaží pomocí zákaznické perspektivy přesouvat svůj zájem na zákazníky. Jejich vize jsou: „naším cílem je být číslem jedna v poskytování hodnotových výhod našim zákazníkům“, nebo „stát se dodavatelem číslo jedna“ (Kaplan a Norton, 2007; Vysušil, 2004).

Nejedná se pouze o péči o stávajícího zákazníka, ale i o rozšíření běžné péče o zákazníky o náročné nové požadavky, které zaměřují tradiční pohled podniku v této oblasti, nikoliv směrem analýzy, ale také směrem ke strategickým trendům a změnám.

Segmentace trhu

Různí zákazníci mají různé požadavky na vlastnosti výrobků nebo služeb. Pokud chceme dobře formulovanou strategii, je nutné hloubkový průzkum trhu, který by měl odhalit různé tržní a zákaznické segmenty a jejich preference. Jedná se zejména o cenu výrobku, jakost, funkčnost, image, pověst, vztahy nebo servis. V případě, že se manažeři nezaměřují na určitý segment zákazníků, ale každý zákazník je pro ně ten pravý, může se zde objevit riziko nebezpečí. Jde o to, že takový podnik nikdy nic pro nikoho neudělá dobře. Strategie tedy ukazuje nejen to, co dělat, ale také to, co nedělat (Kaplan a Norton, 2000).

V současné době se objevily tyto nové přístupy v zákaznické oblasti:

- 1) Diferenciace zákazníků stávajících, ale zejména perspektivních, podle zákaznických segmentů
- 2) Zjištění podílu jednotlivých segmentů na trhu v souvislosti s finančním obrátem každého segmentu.
- 3) Udržení versus získávání nových zákazníků

Zde je důležité sledovat, zda nám zákazníci nemizí, a je-li tomu tak, snažit se zjistit příčiny úbytku, ty odstranit a vrátit se k normálu. Důležitější je ovšem získávání nových zákazníků.

4) Dosažení a měření spokojenosti zákazníků.

Rozlišujeme spokojenost základní, tj. takovou, která se běžně v našich podnicích praktikuje, a spokojenost mimořádnou

5) Zjišťování ziskovosti zákazníků

Jde o náročný prvek metody BSC, je nutné provést analýzu toho, kteří zákazníci přinášejí zisk. Používají se speciální metody, které využívají kombinatoriku a jiné vhodné matematické postupy.

6) Měření hodnotových výhod zákazníka

Hodnotové výhody zákazníků lze podle této metody rozdělit do tří kategorií:

- a. Běžné či mimořádné vlastnosti výrobku nebo služby
- b. Image a goodwill podniku
- c. Běžné či mimořádné vztahy se zákazníky

7) Hybné síly spokojenosti zákazníka

Jedná se o:

- a. Čas, tj. rychlost, s jako je zákazník plně uspokojen;
- b. Kvalita, tj. možnost spolehnout se na velmi dobré fungování výrobku po velmi dlouhou provozní dobu;
- c. Cena, která je kombinací ceny nákupní a provozních nákladů výrobku (Kaplan a Norton, 2000; Vysušil, 2004).

Kaplan a Norton (2000) v rámci zákaznické perspektivy definovali základní skupinu měřítek výstupů, které lze použít pro všechny typy podniků. Obsahuje následující měřítka:

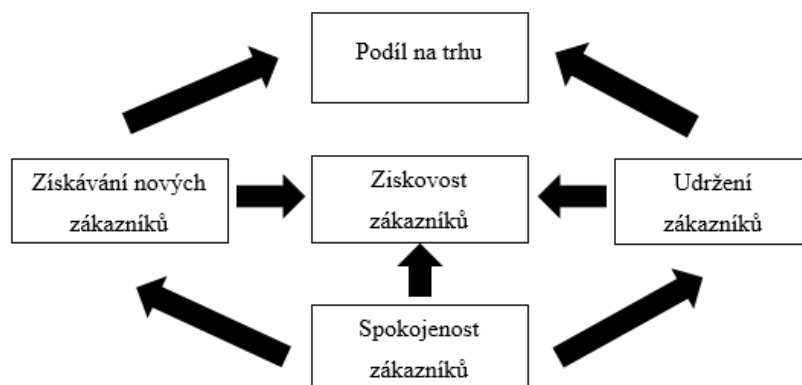
- podíl na trhu – v této oblasti společnosti pozorují například procento zakázek získaných od zákazníků, s nimiž společnost udržuje dlouhodobé vztahy. Celkovou velikost trhu často popisují údaje různých obchodních asociací, vládních statistických organizací a dalších veřejných zdrojů. Dalším měřítkem tržního podílu je podíl na obratu. Tento ukazatel bude ovlivněn zejména celkovým objemem obchodů, které byly v daném období realizovány.
- udržení zákazníků – pro udržování a zvyšování tržního podílu je důležité udržení již existujících zákaznických segmentů. Některé podniky, jako třeba distributoři a velkoobchodníci, společnosti poskytující online služby, banky nebo kreditní

společnosti, si mohou za každé období snadno změřit, zda si udrželi počet svých zákazníků, nebo ne.

- získávání nových zákazníků – zvýšení počtu zákazníků je důležité pro podniky, které usilují o růst objemu svých obchodů. To, jak podnik přitahuje nové zákazníky nebo obchody ukazují měřítko získávání nových zákazníků. V této oblasti se zjišťuje počet nových zákazníků, nebo celkový prodej novým zákazníkům. Měří se náklady na získání jednoho nového zákazníka a poměr zisků z obchodů s novými zákazníky.
- spokojenost zákazníků – základní měřítko spokojenosti zákazníků poskytují zpětnou vazbu o úrovni podniku. V rámci zjišťování spokojenosti zákazníků se využívá informací získaných z dotazníků rozesílaných poštou, telefonických nebo osobních pohovorů. Některé společnosti mají štěstí v tom smyslu, že jim zákazníci dobrovolně poskytují výsledky hodnocení všech svých dodavatelů. V rámci spokojenosti zákazníků je rozlišována spokojenost základní, to je ta, která se běžně praktikuje a spokojenost mimořádná. Právě tato spokojenost doplňuje informace získané základní spokojeností.
- ziskovost zákazníků – obecně je zjišťována ziskovost zákazníků zejména u cílových zákaznických segmentů. Pro zjištění cílových segmentů se využívá metody ABC. V současné době podniky sledují nejen spokojenost svých zákazníků, ale také jejich ziskovost. Podniky věnují větší pozornost svým ziskovým zákazníkům než těm méně ziskovým. V rámci ziskovosti zákazníka se měří jejich hodnotové výhody. Jsou představovány vlastnostmi výrobků nebo služeb, prostřednictvím kterých dodavatelské společnosti tvoří loajalitu a spokojenost zákazníků. Hlavní hybné síly, které platí pro všechna odvětví lze rozdělit do následujících kategorií:
 - vlastnosti výrobku nebo služby,
 - vztahy se zákazníky,
 - image a pověst podniku.

Základní měřítko zákaznické perspektivy znázorňuje Obrázek 2.3.

Obrázek 2.3 Zákaznická perspektiva-základní měřítka



Zdroj: Vlastní zpracování dle Vysuřila 2004

2.3.3 Perspektiva interních procesů

Hlavním úkolem perspektivy interních procesů je definování potřebných výstupů a výsledných výkonů procesů, které umožní dosáhnout zákaznických a finančních cílů. Jde zejména o zaměření se na ty procesy, které mají při realizaci strategie mimořádný význam (Horváth, 2002).

Jak uvádí Pavelková a Knápková (2005), podnikové procesy je třeba řídit a organizovat tak, aby výstup podniku měl parametry, které jsou požadovány zákazníky a současně byl uskutečněn co možná nejchopárněji. Aby bylo dosaženo této skutečnosti, je nutné soustředit se zejména na interní hodnotový řetězec, který sestává z:

- inovačního procesu – zde jsou hledány možnosti zlepšení užitečnosti výrobků z hlediska potřeb zákazníků,
- provozního procesu – jedná se o celkový provozní proces, který začíná objednávkou a končí dodávkou výrobku zákazníkovi. Sleduje se a vyhodnocuje se délka trvání a spolehlivost provozního procesu, kvalita procesu a náklady na proces,
- poprodejního procesu – zahrnuje vypořádání inkasa za prodané výrobky a zajištění rychlého, spolehlivého a dostupného servisu.

Interní podnikové procesy musí mít svou perspektivu. Pro rozvinutí metod vnitropodnikového řízení jsou dva předpoklady:

1. musí jít o proces,
2. tento proces je hodnotový (sleduje se tvorba hodnot v podniku) (Vysuřil, 2004).

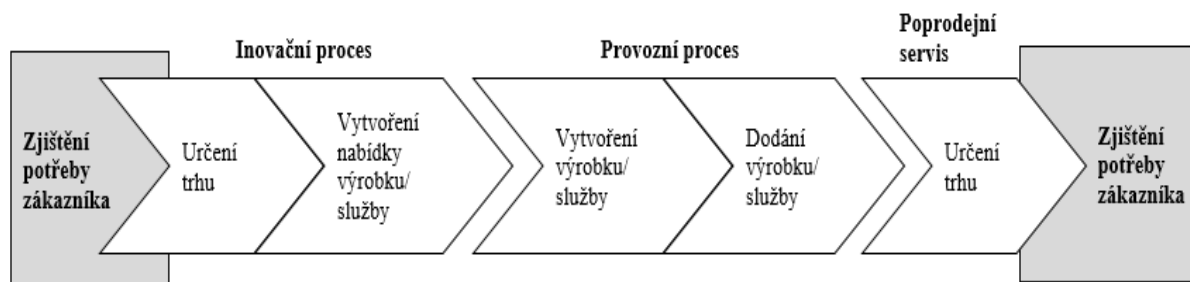
Právě v této perspektivě lze najít zdroje konkurenčních výhod, např. v kvalitě výrobků, jeho nových vlastnostech, službách spojených s výrobkem nebo ve zvýšené produktivitě. Pavelková a Knápková (2005) poukazuje na to, že se ukazuje jako výhodnější opuštění tradičních způsobů měření výkonnosti a přechod na měření výkonnosti procesů, které prostupují více odděleními. V rámci interních procesů se sledují zejména tři parametry – měření nákladů, řízení kvality procesů a doba cyklu.

V rámci perspektivy interních podnikových procesů existuje určitý základní model hodnotového řetězce, který však může být použit pouze jako šablona. Podnik si jej upraví dle svých potřeb. Zahrnuje zejména tyto procesy:

- inovační proces,
- provozní proces,
- poprodejní proces.

Obrázek 2.4 zobrazuje model hodnotového řetězce.

Obrázek 2.4 Model hodnotového řetězce



Zdroj: Vlastní zpracování dle Vysušila, 2004

Inovační proces

Kaplan a Norton (2000) dospěli k závěru, že inovace je kritický interní proces. Pro mnoho podniků je schopnost být efektivní a dostatečně rychlý v inovačním procesu, mnohem důležitější než být bezchybný v každodenním provozním procesu. Inovačnímu cyklu, než provoznímu cyklu přiřkládají vyšší prioritu společnosti s dlouhou dobou vývoje a designu. V posledních letech roste důležitost výzkumu a vývoje. Tato skutečnost vede podniky k tomu, že vynakládají na tyto oblasti mnohem vyšší výdaje.

Jak uvádí Vysušil (2004), inovační proces musí být efektivní a rychlý. Ihned po tom, co je zjištěna mezeru na trhu, musí se spustit s plnou intenzitou. Jedná se o kritický proces, již ve fázi výzkumu a vývoje je určena většina provozních nákladů. Inovační proces je obvykle mnohem

dražší než provozní proces. Z tohoto důvodu se musí propočítat, jaký finanční efekt přinese. Hlavním měřítkem je zde kritický čas, jde o dobu kritického času, který je jednou ze součástí controllingu. Kritický čas se skládá z času průzkumu trhu, času od vývoje po uvedení na trhu a času, po který se vytvoří úhrada vývojových nákladů.

Dalšími měřítka inovačního procesu jsou například:

- procento prodejů nových výrobků,
- procento prodejů zákonem chráněných výrobků,
- uvedení nového výrobku na trh v porovnání s konkurencí; uvedení nového výrobku v porovnání s plánem,
- možnosti výrobního procesu,
- doba vývoje nové generace výrobků (Kaplan a Norton, 2000).

Provozní proces

Provozní proces začíná objednávkou zákazníka a končí dodávkou výrobku nebo služby. Některé operace se často opakují, a proto možné aplikovat metody vědeckého řízení, které by zlepšily proces příjmu a vyřizování objednávek od zákazníků a proces výroby a dodávek (Kaplan a Norton, 2000).

Dle Vysušila (2004), zde nejsou základními měřítka tradiční měřítka (nákladová a finanční), ale jsou rozhodující následující veličiny:

- jakost,
- čas.

Poprodejní proces

Poprodejní proces je poslední fází interního hodnotového řetězce. Zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a zpracování plateb. Jakýkoli výpadek v provozním procesu je velice drahý a nebezpečný, může vést dokonce ke ztrátě zákazníka, je nutné sledovat veličiny jako je jakost servisu, tj. dokonalé provedení jak po stránce hmotné, tak i po stránce osobního jednání se zákazníkem. Další sledovanou veličinou je čas, tj. rychlost servisu (Kaplan a Norton, 2000; Vysušil 2004).

2.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Standardní personalistika, které je většinou praktikována ve všech podnicích, má tyto hlavní rysy:

- a. O každém zaměstnanci máme vědět co nejvíce osobních údajů i o jeho dosavadních zaměstnáních;
- b. S každým zaměstnancem se uzavře pracovní smlouva s příslušnou náplní práce;
- c. Každý zaměstnanec je sledován co do své svědomitosti a výkonnosti, prohrěšky proti nim jsou zaznamenány v osobních kartách zaměstnanců;
- d. Jestliže se zaměstnanec „vypracoval“, je povýšen a naopak.

Tento poslední rys se většinou nepraktikuje, povýšení je věcí nadřízených (Vysušil, 2004).

Pomocí metody BSC jsou této perspektivě vyvíjeny cíle a měřítka, která podporují učení se a růst podniku. Cíle, které jsou zde stanoveny, vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje, aby mohlo být dosaženo cílů v ostatních perspektivách. Jak uvádí Kaplan a Norton (2000, s. 112) *„BSC zdůrazňuje důležitost investování do budoucnosti, a to nejen v tradičních oblastech investic, jako jsou nové zařízení a výzkum a vývoj nových produktů. Investice do zařízení, výzkumu a vývoje jsou jistě důležité, ale samy o sobě nestačí. Podnik musí také investovat do své infrastruktury – lidí, systémů a procedur – pokud chce dosáhnout svých dlouhodobých finančních cílů.“*

Schopnosti a spokojenost zaměstnanců souvisí s jejich produktivitou a udržením v podniku. K tomu, aby zaměstnanci mohli efektivně pracovat, potřebují informace, které souvisejí se všemi ostatními perspektivami podle svých potřeb z hlediska pracovního zaměření. Perspektiva učení se a růstu zabezpečuje podmínky pro rozvoj podniku (Pavelková a Knápková, 2005).

V oblasti perspektivy učení se a růstu byly vytipovány tři základní oblasti:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažování.

Schopnosti zaměstnanců

V současné době, ve většině případů, již zaměstnanci nejsou pouze vykonavateli fyzické práce. Většina práce je již automatizována – počítačem řízené výrobní operace, společnosti poskytující služby dávají svým zákazníkům stále větší možnosti vstupu do transakčních procesů pomocí pokročilých informačních systémů a komunikačních prostředků.

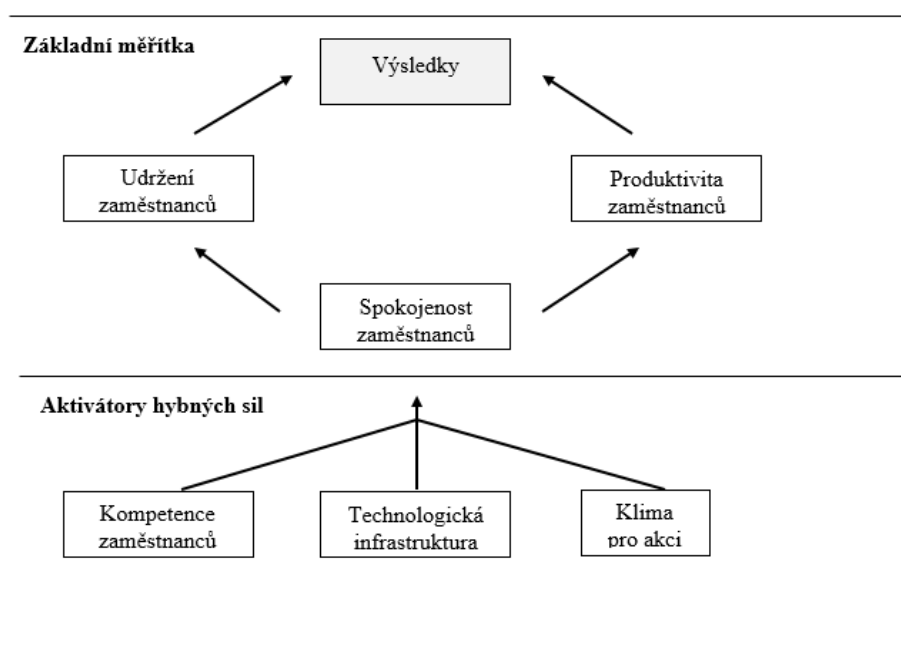
V rámci schopností zaměstnanců se realizují určitá klíčová výstupní klíčová měření, týkají se zejména:

- spokojenosti zaměstnanců,
- udržení zaměstnanců,
- produktivity zaměstnanců.

Spokojenost zaměstnanců je dána hybnou silou dalších měřítek, loajalitou a produktivitou zaměstnanců (Kaplan a Norton, 2000).

K tomu, aby podniky dosahovaly vysokého stupně spokojenosti zákazníků, je důležité, aby je obsluhovali spokojení zaměstnanci. V dnešní době je velice důležité klást důraz na všeobecnou spokojenost zaměstnanců a jejich pracovní morálku. V případě, že podnik disponuje spokojenými zaměstnanci, je možné zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a zákaznického servisu. Obrázek 2.4 znázorňuje rámec měření učení se a růstu, tedy jeho základní měřítka a aktivátory hybných sil.

Obrázek 2.5 Rámec měření učení se a růstu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kaplana a Nortona, 2000

Podnik se snaží udržet si zejména ty zaměstnance, na kterých má dlouhodobý zájem. Měřítka udržení zaměstnance je dáno procentem obratu klíčových zaměstnanců. Hlavním měřítkem produktivity zaměstnance je jeho zisk. Kaplan a Norton (2000, s. 117) uvádí, že: „*je-li obrat na zaměstnance používán jako motivační faktor zvyšování produktivity zaměstnanců, musí být vyvážen ostatními měřítky ekonomické úspěšnosti, aby cílů tohoto měřítka nebylo dosaženo nefunkčními způsoby.*“

Schopnosti informačního systému

V současné době, kdy na podniky působí silné konkurenční prostředí, je nutné mít dobře informované zaměstnance. Díky poskytování informací o zákaznících, interních procesech a finančních důsledcích svých rozhodnutí, mají zaměstnanci lepší pracovní podmínky pro vykonávání svých pracovních povinností.

Dle Vysušil (2004), je možné následujícími měřítky prověřit a zlepšit stávající systémy, ale hlavně odhalit kvalitu nebo slabiny nabízeného softwaru ještě před jeho nákupem a zaváděním. Jedná se o tato tvrdá měřítka:

- a. podíl procesů,
- b. doba,
- c. rychlost zpětné vazby,
- d. procento zaměstnanců, k nimž mají zákazníci přístup v reálném čase.

Motivace, delegování pravomocí a angažování

Pro efektivní realizaci strategie podniku je vyžadováno, aby se zaměstnanci osobně angažovali pro dosažení strategických cílů daného podniku a své jednotky. K dosažení souladu mezi zaměstnanci a strategií podniku se přistupuje pomocí tří kroků:

1. Seznámit zaměstnance se strategií a strategii jim vysvětlit.
2. Osobní cíle a pobídky zaměstnanců provázat se strategií.
3. Vyladit programy osobního výcviku a rozvoje tak, aby se zaměstnancům dostalo všech znalostí, dovedností a způsobilostí.

Jak uvádí Kaplan a Norton (2000, s. 120) „*kvalifikovaní zaměstnanci s dobrým přístupem k informacím nepřispějí k úspěchu podniku, nejsou-li motivováni k tomu, aby přispěli k plnění klíčových cílů podniku, nebo nemohou-li rozhodovat a jednat.*“

K motivování zaměstnanců metoda BSC navrhuje využít všech prostředků k probuzení, podchycení, udržení a rozvíjení tvůrčí iniciativy zaměstnanců. Využívá se prostředků jako je zveřejňování a neustále zviditelňování úspěšných iniciativ, přesné vymezení toho, čeho se dosáhlo aplikací tvůrčích námětů zaměstnanců a tuto iniciativu spravedlivě odměňovat (Vysušil, 2004).

2.4 Strategické mapy

Jak uvádí Horváth a partners (2002, s. 36) „*naprosto nezávislé cíle, jejichž dosažení nemá jakýkoliv vliv na cíle jiné, jsou stěží myslitelné. Znázornění řetězců příčin a následků, a zohlednění vzájemných závislostí mezi cíli nabývá v praxi stále většího významu.*“

Řepa (2012, s. 63) definuje strategické mapy takto: „*jsou nástrojem sdělení, jakým způsobem vzniká v organizaci hodnota. Strategická mapa ukazuje konkrétní propojení jednotlivých strategických cílů jejich kauzálními vztahy. Ukazuje, jak rozvoj cílů v oblasti učení se a růstu umožňuje organizaci zlepšovat a rozvíjet své cíle v oblasti business procesů, jež zase umožňují dosahování cílů a vytváření hodnot pro zákazníky a potažmo příslušné finanční efekty.*“

V rámci strategické mapy jsou pro každou ze základních perspektiv zvolena měřítka, plánované hodnoty měřítek a hybatelé schopní hodnoty měřítek ovlivnit. Mapa také ukazuje, co je třeba udělat a kdo je zodpovědný za dosažení plánovaných hodnot. Strategická mapa obsahuje:

1. Definování strategických cílů minimálně v jednotlivých perspektivách.
2. Definování strategických výstupních měřítek pro všechny strategické cíle a definování hybných sil strategických výstupních měřítek.
3. Vyvážení strategických výstupních měřítek hybných sil nestrategickými měřítky.
4. Definování řetězce příčinných vazeb (Pavelková a Knápková, 2005).

Strategické mapy využívají původní rozdělení BSC podle čtyř základních perspektiv. Řepa (2012), za nejvyšší činnost organizace považuje vytváření dlouhodobé hodnoty pro vlastníky. Ta pochází ze dvou strategických oblastí **finančního hlediska**:

- strategie produktivity,
- strategie růstu.

V oblasti **zákaznického pohledu** se vytváří hodnota pro zákazníky. Zde jsou jednotlivé složky hodnoty pro zákazníky rozděleny do tří skupin:

- vlastnosti produktu,
- vztahy se zákazníky,
- dojem.

V rámci pohledu **interních podnikových procesů** jsou ty to procesy rozděleny do čtyř skupin:

- provozní procesy,

- procesy práce na zákaznících a se zákazníky,
- inovační procesy,
- procesy regulační a sociální.

V poslední oblasti, **učení se a růstu**, se soustřeďuje potenciál pro fungování business procesů. Potenciál neboli kapitál, je zde rozdělené do tří skupin:

- lidský kapitál,
- informační kapitál,
- organizační.

2.5 Implementace metody Balanced Scorecard

Cílem implementace metody BSC je převedení podnikové strategie do konkrétních akcí a měřitelných cílů v rámci definovaných perspektiv. Pro správnou a úspěšnou implementaci je však důležité diferencovat a důkladně promyslet strukturu implementace. Předpokladem pro správnou implementaci se musí počítat s tím, že se změní systém řízení daného podniku. (Horváth).

Horváth a partners (2002), implementují BSC na základě pěti fází, díky kterým garantují vybudování a upevnění koncepce řízení, která umožní úspěšnou realizaci podnikových strategií. Hlavními pěti fázemi jsou:

1. fáze: vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci
2. fáze: objasnění strategie
3. fáze: tvorba Balanced Scorecard
4. fáze: postup při procesu rozšíření – roll-out
5. fáze: zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard

Následující text bude zaměřen na bližší seznámení se základními fázemi implementace metody BSC.

1. fáze: vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Pro správné fungování metody BSC je nutné splnění dvou organizačních předpokladů. Prvním předpokladem je nutnost definice koncepčních pravidel. Jedná se zejména o stanovení perspektiv a rozhodnutí o tom, pro které organizační jednotky a úrovně podniku má být metoda vytvořena. Druhým předpokladem jsou pravidla, která se týkají zajištění řízení vlastního projektu, to znamená organizace projektu, průběhu projektu, zajištění potřebných informací a

komunikace, standardizace používaných metod a určení kritických faktorů úspěchu (Horváth a partners, 2002).

Mnohé podniky si již na začátku kladou otázku, pro které podnikové jednotky chtějí BSC sestavit. Je nutné dbát na tuto hlavní zásadu: čím více podnikových jednotek je s pomocí BSC řízeno, tím lépe mohou být důležité cíle nadřazených úrovní rozloženy na úrovně následující. (Horváth a partners, 2002).

2. fáze: objasnění strategie

Ve druhé fázi dochází k realizaci existujících strategií, jelikož BSC není nástrojem pro tvorbu nových strategií. Nutností je zde jednoznačná shoda vrcholového vedení podniku na strategickém zaměření. V případě, že chybí vyjasnění základních strategií, nemůže začít tvorba BSC. To, zda je strategie dokončená pro realizaci poznáme podle toho, že mezi vedoucími pracovníky, kteří jsou zodpovědní za strategii, panuje jednotné pochopení a shoda o strategii podniku. Tato skutečnost je kontrolována v projektech prostřednictvím osobních rozhovorů se zodpovědnými pracovníky a je prováděna analýza potřebných dokumentů (Horváth a partners, 2002).

Z fáze tvorby strategie mohou vzejít základní cíle BSC, ovšem to, co není vytvořeno je SWOT analýza, životní cyklus, kritické faktory úspěchu, nebo určení strategická analýza (Horváth a partners, 2002).

3. fáze: tvorba Balanced Scorecard

Při vstupu do 3. fáze tvorby BSC máme již vymezenou organizační jednotku, na kterou se bude metoda implementovat, může to být celý podnik, podniková divize nebo obchodní jednotka. Základními body této fáze jsou:

- určení základní architektury BSC,
- informovaný a motivovaný tým složený z top managementu,
- jasné postupy a metodické standardy (1. fáze),
- vytvořená strategie pro tvorbu BSC (2. fáze).

Jádrem implementace Balanced Scorecard je zpracování následujících pěti kroků:

- konkretizace strategických cílů,
- propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků
- výběr vhodných měřítek,
- stanovení cílových hodnot,

- odsouhlasení strategických akcí (Horváth a partners, 2002).

4. fáze: postup při procesu rozšíření – roll-out

Základní činností této fáze je aplikace postupů uvedených v 3. fázi na více organizačních jednotek podniku. Roll-out vede velmi často ke zvýšení kvality celopodnikového strategického řízení, protože:

- cíle a strategické akce hierarchicky nadřazených jednotek se přenesou do hierarchicky podřízených jednotek, tento proces se nazývá vertikální integrace cílů;
- lepší sladění cílů a strategických akcí jednotek, tento proces se nazývá horizontální integrace cílů (Horváth a partners, 2002).

5. fáze: Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard

V závěrečné fázi implementace metody Balanced Scorecard je nutné její propojení s manažerskými systémy řízení. Je zapotřebí propojení následujících činností:

- controlling – sleduje realizaci strategických akcí stanovených v Balanced Scorecard,
- kontinuální přizpůsobování nové strategii a převedení operativních cílů a strategických akcí do ročních plánů a rozpočtů, a to zejména integrací Balanced Scorecard do strategického a operativního plánování,
- průběžné sledování dosahování cílů díky integraci do systému reportingu,
- zapojení do systému řízení lidských zdrojů (Horváth a partners, 2002).

2.6 Bariéry a omezení

Pro správnou implementaci metody Balanced Scorecard je vhodné seznámit se s jejími hlavními omezeními a bariérami. Mezi omezení metody Balanced Scorecard patří například:

- nejasnost v nadefinování měřítek jednotlivých perspektiv – pro správnou implementaci je nutné pracovat s určitými měřítky, ne ve všech perspektivách je nalezení vhodných měřítek jednoduché. Pro oblasti, kde ještě nejsou měřítka nadefinována je nutné držet se následujících pravidel:
 - nejprve se musí stanovit cíle a potom měřítka,
 - neexistují žádná univerzální měřítka Balanced Scorecard,
 - Balanced Scorecard není „souborem ukazatelů“,
 - Balanced Scorecard je strategický model.
- nutná vyváženost měřítek – při zavádění metody je nutno pracovat jak s měkkými (slovními), tak i s tvrdými (číselnými) měřítky.

- chybějící měřítka – v některých podnicích chybí konkrétní měřítka některých perspektiv. Jedná se zejména o perspektivu učení se a růstu, kde nejsou k dispozici měřítka kvalifikace zaměstnanců, angažovanosti, vyváženosti pravomocí a zodpovědnosti, stejně tak chybí měřítka spokojenosti zaměstnanců nebo jejich produktivity.
- nutnost rozlišování diagnostických a strategických měřítek – je nutné v podniku využívat jak diagnostických měřítek, která sledují, zda je podnik pod kontrolou a signalizují výskyt neobvyklých událostí, které vyžadují okamžitou pozornost. Na druhé straně je nutné sledovat strategická měřítka, která definují strategii pro dosažení konkurenční výhody (Vysušil, 2004).

Mezi hlavní bariéry metody Balanced Scorecard je možno uvést:

- neuskutečnitelnost vize a strategie – jedná se o to, že v této situaci není podnik schopen vést akce k dosažení stanovených strategických cílů a vizí. Také dochází k tomu, že stanovené cíle a vize nejsou sdíleny všemi zaměstnanci podniku.
- nepropojení strategie s dílčími cíli – v případě, že dochází k rozpornosti cílů v podniku (v organizačních jednotkách nebo týmech), znamená to pro metodu Balanced Scorecard nepřekročitelnou bariéru.
- nepropojenost strategie s alokací zdrojů – existují dva typy zdrojů, volné a vázané. O volných zdrojích mají pravomoci rozhodovat podnikové útvary a jejich vedoucí, je těžké je zvládnout z hlediska jednotné strategie podniku. Vázané zdroje jsou řízeny centrálně.
- nesprávné zaměření zpětné vazby – dle metody Balanced Scorecard je nutná existence zpětné vazby, která by neustále informovala o vývoji strategie podniku (Vysušil, 2004).

Shrnutí

V teoreticko-metodologické části metody Balanced Scorecard bylo řešeno objasnění pojmu výkonnost a jejím měřením. Byla popsána samotná metoda Balanced Scorecard včetně popisu jejích jednotlivých perspektiv. V závěru kapitoly byly také charakterizovány strategické mapy, bariéry a omezení, které mohou nastat při zavádění metody. Součástí kapitoly byl také popis samotné implementace Balanced Scorecard včetně jednotlivých kroků.

V následujících kapitolách bude nejdříve popsána společnost SEMO a. s., která byla autorkou práce vybrána pro implementaci. Daná společnost bude rozebrána pomocí čtyř perspektiv. Bude navržena možná implementace a stanoveny jednotlivé cíle a měřítka. Závěr

práce se bude zabývat propojením cílů a vazeb mezi cíli, kterými vznikne strategická mapa. Součástí bude také sestavení časového plánu a stanovení nákladů na implementaci

3 Představení podniku

V této kapitole je řešena charakteristika vybraného podniku, kterým je společnost SEMO a. s., jeho historický vývoj a současná situace.

3.1 Základní údaje

Název účetní jednotky:	SEMO a. s.
Sídlo:	Smržice 414
PSČ:	798 17
IČ:	49451766
Právní forma:	akciová společnost
Datum vzniku:	1. dubna 1994

Obrázek 3.1 Areál společnosti SEMO a. s.



Zdroj: Interní dokumenty společnosti

Jedná se o českou společnost, která se zabývá šlechtěním, produkcí a prodejem osiv zeleniny, květin, aromatických rostlin a produktů rostlinné výroby. Sídlo společnosti se nachází v Olomouckém kraji, okres Prostějov v obci Smržice. Firma svou činností navázala na více než 50-ti letou tradici místního šlechtění, která je spojena s bývalou Šlechtitelskou stanicí zeleniny.

Společnost klade důraz zejména na vysokou kvalitu své produkce, na které založena celá jejich obchodní politika. Všechna osiva, která jsou prodávána, musí splňovat normy, které jsou v případě klíčivosti a čistoty přísnější, než stanovuje vyhláška Ministerstva zemědělství a normy Evropské unie. Nejnáročnější požadavky jsou na PROFI osiva, u kterých jsou na jejich

přípravu použity jen ty nejlepší partie. Součástí je samozřejmě vysoká úroveň skladování a pravidelná kontrola kvality skladovaných osiv.

SEMO a. s. se zabývá šlechtěním a vývojem nových i původních odrůd, specializuje se především na šlechtění odrůd papriky, rajčat, okurek, hrachu zahradního, salátu, petržele, cibule a mrkve. Součástí její činnosti je výroba osiva, jeho zpracování, včetně testů kvality.

3.2 Historický vývoj

Společnost SEMO a. s. vznikla v roce 1994 jako společnost s ručením omezeným. V dubnu roku 2009 došlo ke změně právní formy na akciovou společnost. SEMO a. s. je zapsána v obchodním rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně oddíl B, vložka 5822.

Rok 1942	Zahájení šlechtitelské činnosti Konrádem Dvorským na pracovišti cukrovarské ekonomie v Čelechovicích na Hané pro šlechtitelský podnik ELITA.
Rok 1970–1980	Investiční dobudování pracoviště
Rok 1977	Přidružení do VUZ Olomouc a přidružení k SEMPRA s. p.
Rok 1990	Vyčlenění ze SEMPRA s. p. a založení samostatného podniku SEMO s. p.
Rok 1993	Založení společnosti SEMO s. r. o.
Rok 1994	V rámci privatizace zakoupení tehdejšího SEMO s. p., ŠS zelenin Smržice a zahájení vlastních výrobních a obchodních aktivit
Rok 1995	Uzavřena smlouva o zastoupení v Maďarsku, firma KESJÁR FLORA Kft
Rok 1996	Založení společného podniku Asteria – SEMO s. r. o. s francouzskou společností ASTERIA
Rok 1997	Zahájení registrace odrůd SEMO s. r. o. v Maďarsku a Polsku
Rok 1999	První registrace odrůd v Maďarsku a Polsku a zahájení významných aktivit na poli profesionálního trhu
Rok 2000	Založení SEMO s. r. o. Cabaj-Čápor, organizační složka na Slovensku, okres Nitra a založení dceřiné společnosti Granada plus s. r. o. pro případné aktivity do obchodních řetězců, významné umístění se na trhu volně váženého osiva
Rok 2001	Uzavření dohody o obchodním zastoupení EJA v Polsku, zahájení výraznějších obchodních aktivit v Polsku a Maďarsku

Rok 2003	Uzavření dohody o zastoupení a o prodeji osiv v Itálii se společností EUROSEED s. r. l.
Rok 2004	Uzavření dohody o zastoupení a o prodeji osiv na území ČR s holandskou společností POP VRIEND SEEEDS B.V.
Rok 2005	Nákup obchodních podílů ve společnosti SEMO Slovakia, s. r. o.
Rok 2006	Zrušení organizační složky společnosti na Slovensku, zahájení obchodní činnosti SEMOS Slovakia, s. r. o. na slovenském hobby trhu, uzavření dohody o zastoupení a o prodeji osiv na území ČR s japonskou společností TAKII, změna obchodního názvu společnosti SEMOS Slovakia, s r. o. na SEMO s. r. o.
Rok 2007	Založení společnosti SEMO Research s. r. o.
Rok 2009	Změna právní formy společnosti ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost (k 1. 4. 2009) a navýšení základního kapitálu
Rok 2010-2013	Získávání nových obchodních trhů, organizace firemních pokusů, testování vhodnosti odrůd v dalších teritoriích (Pákistán, Bělorusko, Turecko, ...)
Rok 2012	První export osiva do Pákistánu
Rok 2013	První export osiva do Indie
Rok 2014	První export osiva do Jemenu, prodej vlastní sadby česneku
Rok 2015	Zahájení prodeje cibule sazečky z Holandska
Rok 2016	Historicky nejvyšší prodej v Polsku (Výroční zpráva společnosti, 2016).

3.3 Předmět činnosti

Předmětem činnosti společnosti SEMO a. s. je výroba a uvádění do oběhu osiva a sadby včetně šlechtění a udržovacího šlechtění. Dále je předmětem činnosti zemědělská výroba.

Předmětem podnikání je:

- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

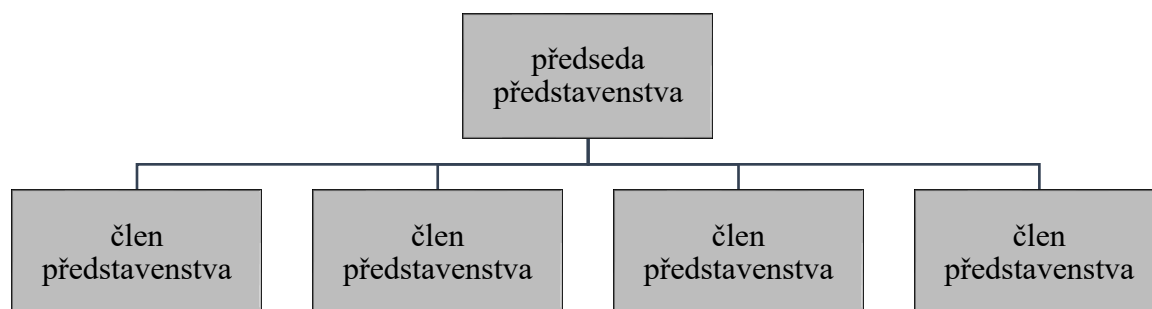
Klasifikace dle CZ NACE

Dle klasifikace ekonomických činností lze společnost SEMO a. s. zařadit do kategorie A – Zemědělství, lesnictví, rybářství. V rámci této kategorie patří společnost do oddílu 01 – Rostlinná a živočišná výroba, myslivost a související činnosti. Zde je zahrnuta výroba rostlinných produktů a výroba živočišných produktů, nebo také ekologické zemědělství a pěstování geneticky modifikovaných užitkových plodin a chov geneticky modifikovaných hospodářských zvířat. V rámci dalšího členění patří společnost do skupiny 011 – Pěstování plodin jiných než trvalých, která zahrnuje pěstování plodin s životností ne delší než dvě růstová období. Tato skupina také zahrnuje pěstování těchto plodin za účelem získávání osiva. V dalším členění patří společnost do třídy 01.11 – Pěstování obilovin (kromě rýže), luštěnin a olejnatých semen. Do této třídy jsou zahrnuty všechny druhy pěstování obilovin, luštěnin a olejnatých semen na volném prostranství.

3.4 Organizační struktura společnosti

Jménem společnosti je v plné rozsahu oprávněn jednat předseda představenstva, a to samostatně. Ostatní členové představenstva na základě a v rozsahu zmocnění uděleného jim předsedou představenstva.

Obrázek 3.2 Statutární orgán společnosti SEMO a. s.



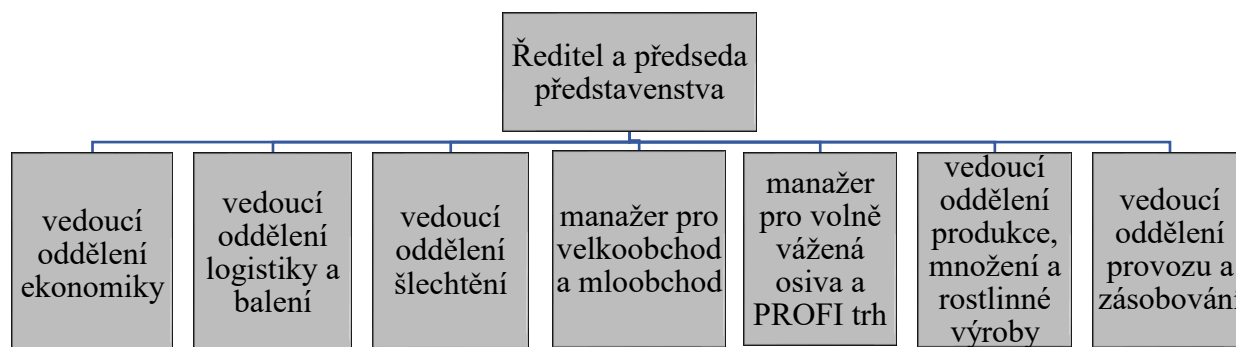
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti SEMO a. s.

Struktura společnosti je tvořena:

- Oddělení šlechtění (vývoj nových, původních odrůd)
- Oddělení produkce a množení a rostlinné výroby
- Oddělení provozu a zásobování
- Manažer pro velkoobchod a maloobchod
- Manažer pro volně vážená osiva a PROFI trh

Management společnosti je tvořen ředitelem a předsedou představenstva v jedné osobě a vedoucími jednotlivých oddělení. Strukturu managementu společnosti představuje Obrázek 3.2.

Obrázek 3.3 Organizační struktura managementu společnosti SEMO a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti SEMO a. s.

3.5 Obchodní politika

Obchodní politika společnosti je založena na kvalitě prodáváných osiv a na propracovaném servisu pro zákazníky. V rámci svého sortimentu nabízí osiva v kategorii HOBBY a PROFI. V současné době nabízí zákazníkům asi 889 položek osiva, z toho 484 odrůd zeleniny, 339 odrůd květin, 52 odrůd léčivých a aromatických rostlin a 14 odrůd s bio osivem. Cílem v rámci obchodní sezóny je nabídnout zákazníkům co možná nejširší sortiment a usilovat tak o jejich neustálou spokojenost. Společnost věnuje značnou pozornost šlechtitelské činnosti, kde je jejím cílem neustálé zlepšování kvality nabízených osiv a také šlechtění nových odrůd. V rámci šlechtění je také cílem společnosti využívání nových technologií.

Mottem společnosti je „POROSTOU – RUKU NA TO“, které je důkazem toho, že společnost věří ve svou stávající i budoucí činnost a výrobky. Zde je cílem společnosti dodávat na trh jen ta nejvyšší kvalita osiva.

Společnost se zaměřuje jak na PROFI trh, tak na HOBBY trh. Osivům pro oba trhy věnuje stejnou péči. Pro informovanost HOBBY zahrádkářů uvádí na přední straně sáčku fotografii prodávané odrůdy. Na zadní straně sáčků pak zákazníci najdou informace k pěstování formou piktogramů, popis odrůdy a fotografie klíčení rostliny. Všechna osiva, která společnost nabízí, splňují přísné požadavky na klíčivost a čistotu osiva.

V rámci trhu pro profesionální pěstitele nabízí společnost osiva ve dvou kategoriích – STANDARD a PROFI. Zde jsou zákazníky společnosti, pro které jsou osiva zdrojem příjmů. Pěstitelský cyklus je zde přirovnáván k řetězu, kde i ten nejslabší článek rozhoduje o celkovém

výsledku. V této oblasti společnost dbá na kvalitu produkce, pro úpravu osiva používá moderní způsob moření – inkrustaci, všem profi pěstitelům nabízí kalibrované osivo a u vybraných odrůd jsou aplikována i další ošetření. Profi pěstitelům poskytuje také pomoc nejen v podobě kvalitního osiva, ale také v podobě doprovodných služeb.

Společnost SEMO a. s. je členem mnoha profesních svazů. Jedná se například o Českomoravskou šlechtitelskou a semenářskou asociaci, Svaz producentů a zpracovatelů biopotravin, Zelinářská unie Čech a Moravy, Asociace pěstitelů a zpracovatelů luskovin, PALERO – Asociace pěstitelů a zpracovatelů léčivých, aromatických a kořenových rostlin, APSA – Asian and Pacific seeds association a Českého zahrádkářského svazu (Výroční zpráva 2016).

4 Aplikace metody Balanced Scorecard v daném podniku

Ve čtvrté části práce bude věnována pozornost aplikaci metody Balanced Scorecard v daném podniku, tedy ve společnosti SEMO a. s. Budou zde zpracovány jednotlivé perspektivy. Jako první bude věnována pozornost finanční perspektivě, kde bude sestavena finanční analýza. Následovat bude zákaznická perspektiva, kde budou popsáni hlavní zákazníci společnosti, včetně exportu a popisu marketingových činností. V dalším kroku bude rozebrána perspektiva interních podnikových procesů. Zde bude věnována pozornost inovačním, provozním a poprodejním procesům. V závěru bude popsána poslední, čtvrtá, perspektiva, tedy perspektiva učení se a růstu. Zde budou popsány početní stavy zaměstnanců ve zkoumaném období, jejich rozdělení podle pohlaví a věku. Součástí bude také seznámení se s personální činností společnosti včetně popisu péče o zaměstnance.

4.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva, jak už název napovídá, bude obsahovat informace získané finanční analýzou. Obsahem bude analýza aktivity, likvidity, rentability a zadluženosti. Pro zhodnocení finanční analýzy společnosti SEMO a. s. byly použity údaje z účetních výkazů společnosti od roku 2012 do roku 2016.

4.1.1 Analýza aktivity

Důvodem provádění analýzy aktivity je potřeba získání informací o tom, jak daná společnost využívá svůj majetek a jiná aktiva. Pomocí těchto ukazatelů se sleduje kolikrát dojde k přeměně aktiv na pohotové finanční prostředky v určitém časovém rozmezí. Výsledky získané pomocí této analýzy jsou uvedeny v Tabulce 4.1.

Tabulka 4.1 Ukazatele aktivity

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016
Obrátka celkových aktiv	0,44	0,42	0,43	0,44	0,40
Doba obratu aktiv (dny)	225,98	857,13	230,45	225,83	249,42
Doba obratu zásob (dny)	288,64	298,51	271,17	244,66	253,94
Doba obratu pohledávek (dny)	204,54	215,47	191,39	182	205,29
Doba obratu závazků (dny)	95,28	50,06	45,70	31,1	57,63

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel obrátky celkových aktiv dává do poměru tržby s dlouhodobým majetkem společnosti. Je žádoucí čím možná nejvyšší hodnota, minimální doporučená hodnota je 1. Podle údajů uvedených v Tabulce 4.1, je zřejmé, že společnost ve sledovaných letech nedosáhla doporučené hodnoty. U hodnoty obrátky celkových aktiv byl zaznamenán kolísavý charakter.

Na počátku, v roce 2012 byla hodnota nejvyšší, a to 0,44. V následujícím roce byl zaznamenán pokles na 0,42. Nadcházející roky vykazují rostoucí tendenci, ovšem poslední zkoumaný rok, tj. rok 2016, přinesl opět pokles, a to až na hodnotu 0,40. Výsledkem tedy je, že společnost SEMO a. s. ve zkoumaných letech využívala celková aktiva ani ne z poloviny. Nejpriznivějších hodnot je dosaženo v letech 2012 a 2014. Pokles ukazatele v roce 2013, je zejména důsledkem poklesu velikosti tržeb a téměř nezměněnou velikostí aktiv. Naopak nárůst v roce 2015 oproti předchozímu roku je způsoben zejména nárůstem hodnoty celkových aktiv konkrétně zařazením foliovníku do majetku společnosti.

Doba obratu aktiv je ukazatel, pomocí kterého sledujeme průměrný počet dnů, kdy jsou aktiva vázána v podnikání, do doby jejich spotřeby. Pro dobu obratu aktiv není obecně stanovena doporučená hodnota. Podniky by měly své výsledky porovnávat s výsledky jiných podniků s podobným zaměřením. Ve sledovaném období se téměř všechny hodnoty pohybují v rozmezí 225–249 dní. Za zmínku stojí rok 2013, kdy bylo dosaženo hodnoty 857,13 dní. Důvodem tohoto nárůstu je zejména pokles hodnoty tržeb.

Dalším zkoumaným ukazatelem je doba obratu zásob. Vyjadřuje dobu potřebnou k tomu, aby peněžní prostředky přešly přes výrobky a zboží zpět do peněžní podoby. Je doporučená co nejnižší hodnota, jelikož, čím je hodnota nižší, tím lépe společnost hospodaří se zásobami. Jak je patrné z tabulky č. společnost SEMO a. s. má dlouhý cyklus této přeměny. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2013, téměř 299 dní. V následujících letech se došlo k poklesu, ovšem v posledním zkoumaném roce byl opět zaznamenán nárůst.

Doba obratu pohledávek je velice důležitý ukazatel, jelikož nám dává dobu, za jak dlouho jsou uhrazeny naše pohledávky. Pro další chod společnosti je velice důležitá dobrá platební morálka odběratelů, tedy co možná nejkratší doba obratu pohledávek. Ve sledovaném období byly pohledávky hrazeny v průměru téměř za 200 dní. Je tedy patrné, že platební morálka odběratelů není zrovna optimální a společnost SEMO a. s. má velkou část peněžních prostředků vázanou právě v podobě pohledávek za odběrateli. Výrazného snížení bylo dosaženo v roce 2015 a to zejména v důsledku většího nárůstu velikosti pohledávek v porovnání s nárůstem hodnoty tržeb. Zejména tomuto ukazateli budu v rámci implementace metody věnována značná pozornost.

Doba obratu závazků naopak vyjadřuje platební morálku společnosti. Ta je v porovnání s odběrateli výrazně lepší. Sledování doby obratu závazků je důležité zejména pro věřitele. Těm totiž poskytuje informace o tom, za jak dlouho podnik splácí své závazky. Nejvyšší hodnoty

bylo dosaženo v roce 2012 a to 95 dní. V následujících letech docházelo ke zkracování doby splacení závazků, a to až na 31 dní (údaj z roku 2015).

4.1.2 Analýza likvidity

Obecně ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku hradit své závazky. Pomocí těchto ukazatelů jsou poměřována likvidní aktiva a závazky podniku. Další odstavce budou věnovány objasnění výsledků celkové likvidity, pohotové likvidity a okamžité likvidity. Souhrnné výsledky ukazatelů znázorňuje Tabulka 4.2.

Tabulka 4.2 Ukazatele likvidity

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016
Celková likvidita	6,54	12,83	13,59	20,54	12,78
Pohotová likvidita	3,49	6,84	7,80	12,84	8,34
Okamžitá likvidita	1,34	2,74	3,71	7,11	4,74

Zdroj: Vlastní zpracování

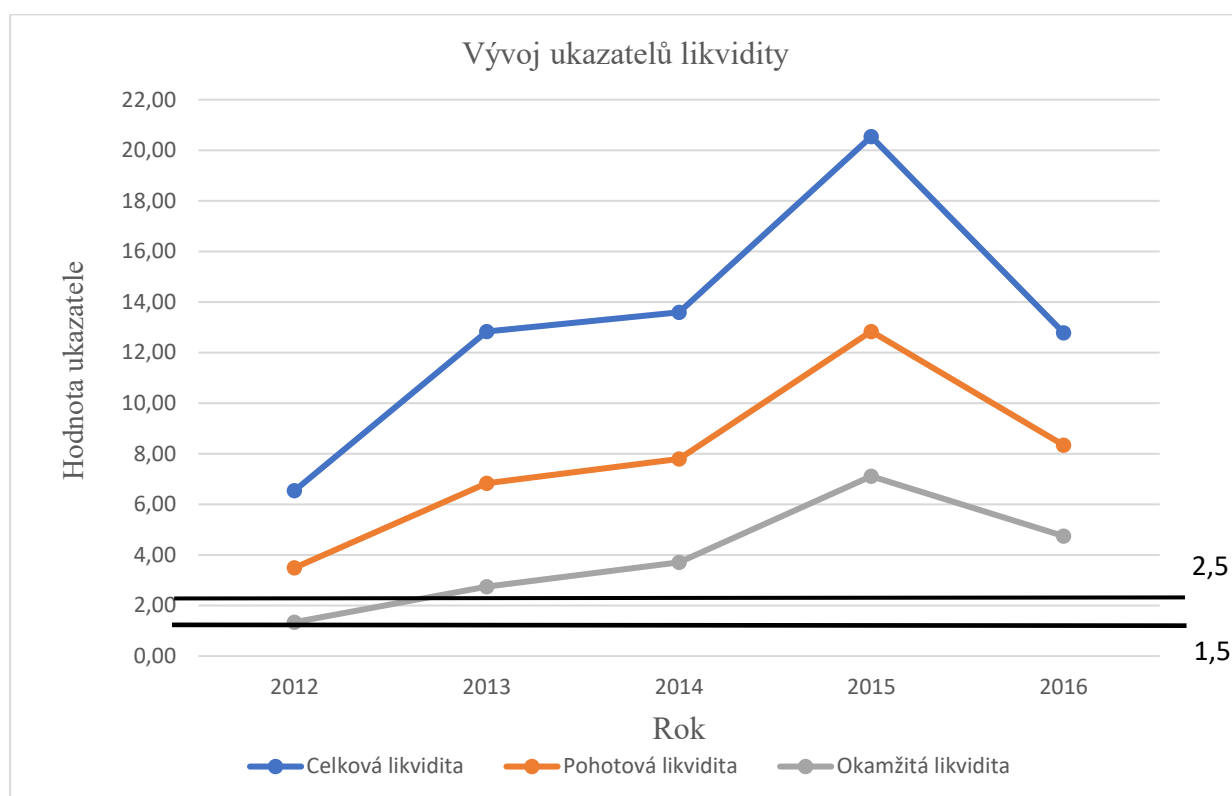
Celková likvidita vyjadřuje kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje. U tohoto ukazatele jsou stanoveny doporučené hodnoty, a to v rozmezí 1,5-2,5. Celková likvidita zkoumané společnosti dosahuje podstatně vyšších než doporučených hodnot. V prvních čtyřech letech je zaznamenán růst tohoto ukazatele. Z hodnoty 6,54 se postupně hodnota vyšplhala až na hodnotu 20,54, které bylo dosaženo v roce 2015. Je to způsobeno zejména poklesem krátkodobých závazků v roce 2015 a průběžným růstem oběžných aktiv. V posledním zkoumaném roce se hodnota snížila na 12,78 a to díky prudkému nárůstu velikosti krátkodobých závazků, zejména růstu hodnoty závazků z obchodních vztahů a závazků k zaměstnancům. Tyto závazky se společnost snažila v co nejkratší době uhradit. Pokles hodnoty celkové likvidity ovlivnil také růst hodnoty oběžných aktiv, konkrétně hodnoty zásob.

Pohotová likvidita by měla dosahovat doporučených hodnot v rozmezí 1-1,5. Stejně jako u ukazatele celkové likvidity i tento ukazatel ve sledovaném období nedosahuje této úrovně.

Okamžitá likvidita má také stanovenou doporučenou hodnotu, a to v rozmezí 0,2-0,5. Ani tento ukazatel v žádném pozorovaném roce nesplnil tuto doporučenou hodnotu. Takto vysoké hodnoty vyjadřují, neefektivnost v oblasti využívání finančních prostředků.

Celkový vývoj ukazatelů likvidity je znázorněn Grafem 4.1, ve kterém jsou doplněny doporučené hodnoty celkové likvidity. Do grafu byly doplněny limity pro ukazatel celkové likvidity. Jak je zřejmé, zjištěné hodnoty celkové likvidity se pohybují vysoko nad doporučenými hodnotami, které jsou v rozmezí 1,5-2,5.

Graf 4.1 Vývoj ukazatelů likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.3 Analýza rentability

Sledování ukazatelů rentability je důležité jak pro vlastníky společnosti, tak pro věřitele nebo manažery. Vyjadřuje, jak je podnik schopný zacházet s investovaným kapitálem. Výsledky analýzy jsou ovlivněny vývojem čistého zisku a zisku před zdaněním. Jejich hodnoty měly v čase kolísavý charakter, k výraznějšímu poklesu došlo v roce 2013 kdy společnost vykazovala nízký výsledek hospodaření za účetní období. V následujícím roce došlo ovšem k výraznému nárůstu v důsledku opětovného navýšení výsledku hospodaření, a to díky růstu tržeb.

Tabulka 4.3 Ukazatele rentability

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016
Rentabilita aktiv	9,9%	7,6%	11,6%	9,7%	9,7%
Rentabilita vlastního kapitálu	9,6%	7,2%	10,6%	9,0%	9,1%
Rentabilita tržeb	19,1%	16,1%	23,0%	19,5%	21,1%
Rentabilita dlouhodobých zdrojů	10,0%	7,7%	11,6%	9,8%	9,8%

Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita aktiv (ROA) měří, jak efektivně společnost vytváří zisk. Čím vyšších hodnot ROA dosahuje, tím je to pro podnik lepší. Jak ukazuje Tabulka 4.3, nejlépe byla 1 Kč aktiv zhodnocena v roce 2014 a to o 11,6 %.

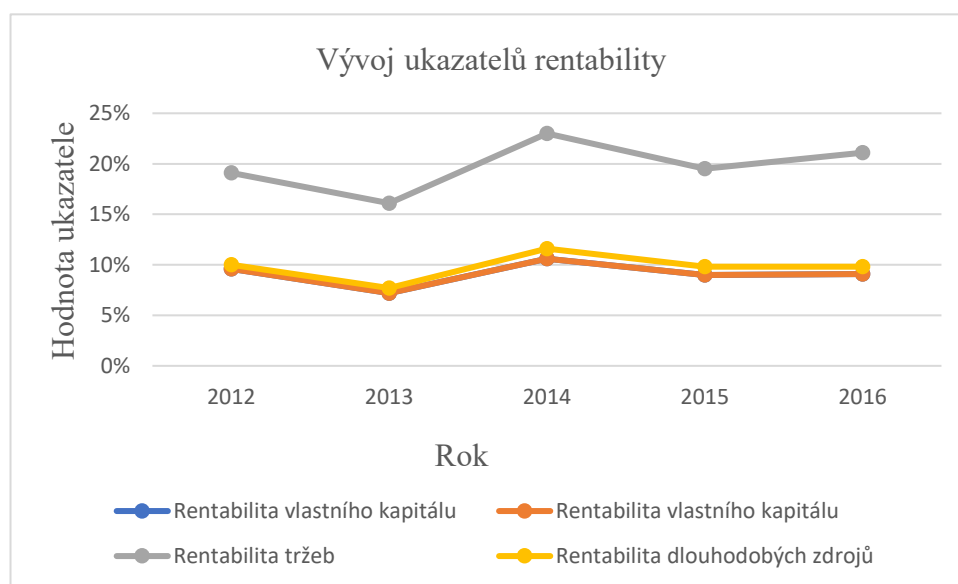
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) má stejně jako rentabilita aktiv doporučen rostoucí trend. V průměru dosahuje rentabilita vlastního kapitálu 9,1 %. K poklesu došlo v roce 2013, na 7,2 %, tato skutečnost byla zapříčiněna změnou hodnoty výsledku hospodaření za účetní období. V roce 2014 došlo, ze stejného důvodu, opět k nárůstu hodnoty. V posledních dvou letech nebyly zaznamenány výraznější změny.

Dalším sledovaným ukazatelem je rentabilita tržeb (ROS). Udává, kolik činí podíl čistého zisku na 1 Kč tržeb. Výsledky vykazují kolísavou tendenci, nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2014 v důsledku výrazného zvýšení výsledku hospodaření v porovnání s růstem hodnoty aktiv.

Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů (ROCE) vyjadřuje výnosnost dlouhodobých zdrojů. I u tohoto ukazatele byl zaznamenán nejvyšší nárůst v roce 2014 oproti roku 2013. Tento nárůst, o 3,9 % byl způsoben zejména výrazným nárůstem hodnoty výsledku hospodaření.

Graf 4.2 ukazuje vývoj ukazatelů rentability v čase.

Graf 4.2 Vývoj ukazatelů rentability



Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.4 Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti podávají informace o tom, z jakých zdrojů, cizích či vlastních, a v jakém poměru je majetek společnosti financován. Obecně vzato, čím vyšších hodnot zadluženosti podnik dosahuje, tím vyšší riziko na sebe bere, protože musí být schopen pokrýt všechny své závazky. Celkový přehled o analýze zadluženosti poskytuje Tabulka 4.4.

Tabulka 4.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016
Celková zadluženost	12,00%	5,84%	5,69%	3,95%	6,42%
Ukazatel vlastnického rizika	88,00%	94,00%	94,00%	94,04%	94,04%
Ukazatel finanční páky	114,00%	107,00%	106,00%	104,43%	107,25%
Míra zadluženosti	13,00%	6,00%	6,00%	4,13%	6,88%

Zdroj: Vlastní zpracování

Prvním ze zkoumaných ukazatelů je celková zadluženost. Doporučená hodnota je zde stanovena v rozmezí mezi 30-60 %. Jak zřejmé z Tabulky 4.4, společnost v analyzovaných letech nedosáhla těchto doporučených hodnot. Ve všech sledovaných letech je dosahováno nízkých hodnot, znamená to tedy, že společnost používá k financování stálých aktiv vlastní kapitál.

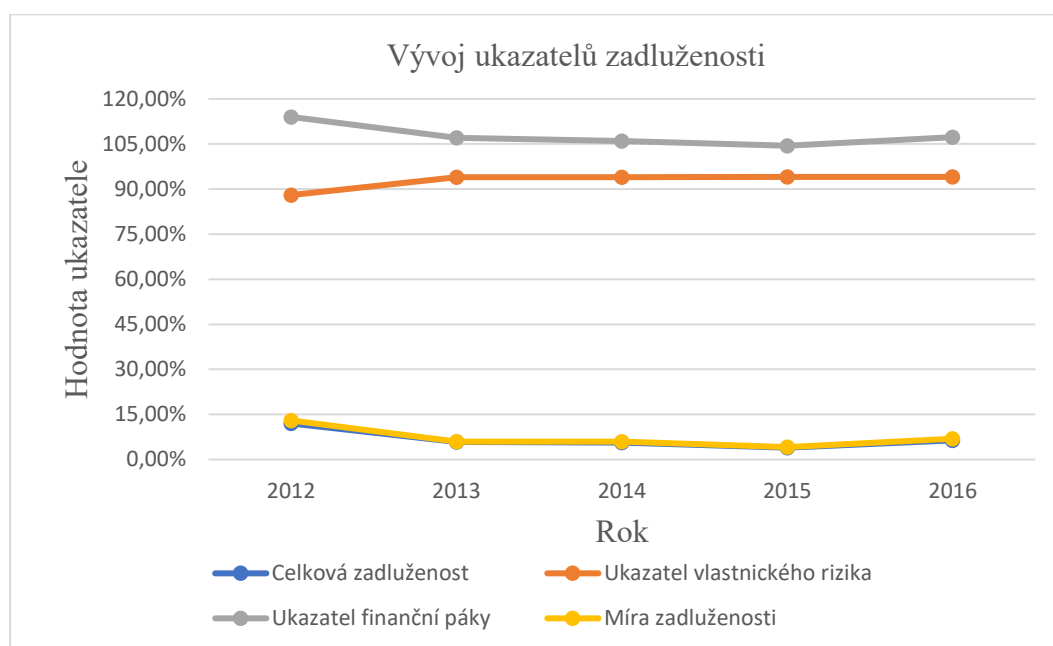
Ukazatel vlastnického rizika vyjadřuje finanční závislost společnosti. Jak je patrné z Tabulky 4.4, v prvním zkoumaném roce činila hodnota tohoto ukazatele 88 %. V roce 2013 tato hodnota vzrostla na 94 % a pro následující roky si tuto hodnotu udržela. Společnost SMO a. s. je tedy schopna krýt své prostředky vlastními zdroji z 94 %.

Finanční páka dosahovala ve všech analyzovaných letech hodnot přes 100 %. V prvním meziročním srovnání došlo k poklesu finanční páky o 8 % a to z důvodu zvýšení vlastního kapitálu o 15 000 tis. Kč. V následujících letech nebyl zaznamenán výraznější výkyv této hodnoty.

Míra zadluženosti je významným ukazatelem pro banky, které rozhodují o tom, zda poskytnou úvěr. Doporučená hodnota míry se pohybuje těsně pod 1 (neboli 100%). Společnost vykazuje nízkou míru zadluženosti, znamená to tedy, že v případě, že by žádala banku o úvěr, je velice pravděpodobné, že jej získá. Obecně společnost využívá spíše vlastních zdrojů a dosahuje nízké zadluženosti.

Graf 4.3 znázorňuje vývoj ukazatelů zadluženosti. Jak je zřejmé přímka vývoje Celkové zadluženosti kopíruje průběh přímky Míry zadluženosti.

Graf 4.3 Vývoj ukazatelů zadluženosti



Zdroj: Vlastní zpracování

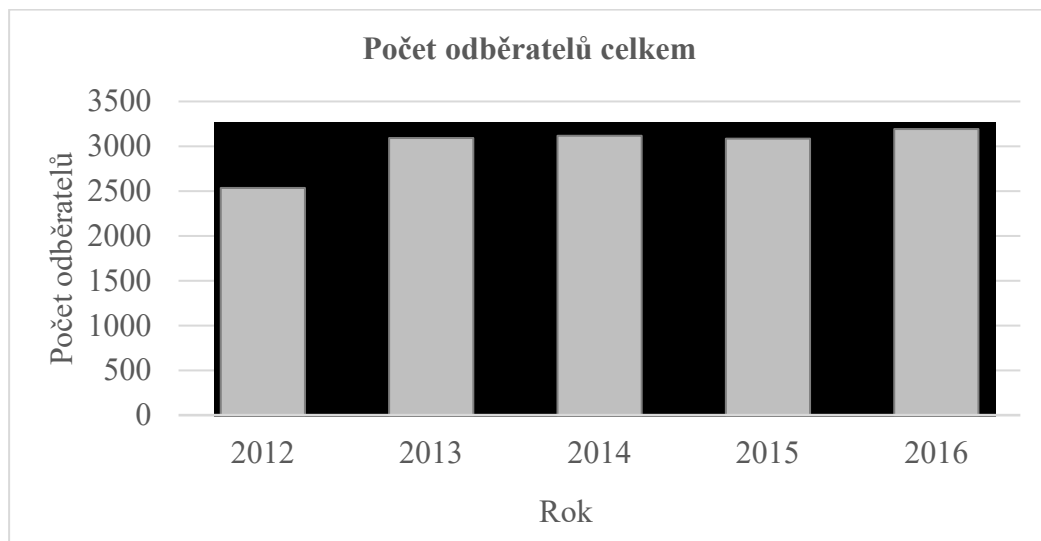
Shrnutí

Pro společnost by bylo vhodné zejména sledování ukazatelů rentability, nejvíce vývoj ukazatele rentability aktiv a rentability vlastního kapitálu, vývoj výsledku hospodaření a ukazatelů zadluženosti. Pro implementaci metody BSC budou nejvíce využívány ukazatele doby obratu pohledávek, rentability tržeb a vývoj nákladů, a to hlavně pro objasnění stanovených strategických cílů.

4.2 Zákaznická perspektiva

Tak jako v ostatních perspektivách, i zde bude nutné nastavit si správné cíle a měřítka a vyjasnit si základní informace o zákaznickém segmentu společnosti SEMO a. s. Stejně jako všechny společnosti, které chtějí na trhu uspět, i společnost SEMO a. s. usiluje o dosažení vysoké spokojenosti svých zákazníků. Tu nesleduje pomocí různých dotazníků spokojenosti, ale usuzuje o ní, podle počtu reklamací vyřízených v daném období. Dle informací o odběratelích, které si společnost každoročně zpracovává, je zřejmé, že celkový počet odběratelů má v čase rostoucí tendenci. Pouze v roce 2015 byla tato skutečnost narušena a byl zaznamenán lehký pokles celkového počtu odběratelů. Celkový vývoj znázorňuje Graf 4.4.

Graf 4.4 Vývoj celkového počtu odběratelů



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.1 Rozdělení zákazníků

Společnost SEMO a. s. pro svoje interní účely sleduje počet a strukturu svých odběratelů včetně jejich podílu na tržbách. Počet odběratelů sleduje v rozdělení na zahraniční odběratele, tuzemské a na odběratele, které jsou společnosti nazývány jako fiktivní. Ty tvoří zejména malí odběratelé.

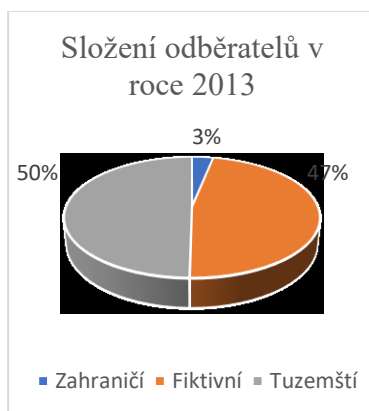
Struktury odběratelů za jednotlivé roky jsou znázorněny následujícími grafy.

Graf 4.5 Odběratelé 2012



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.6 Odběratelé 2013

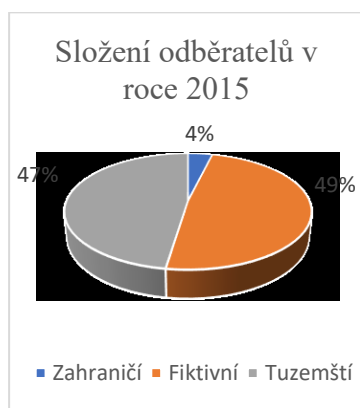
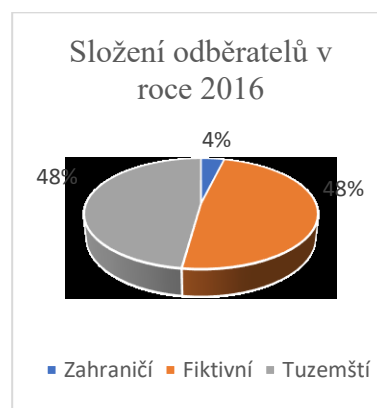


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.7 Odběratelé 2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.8 Odběratelé 2015**Zdroj: Vlastní zpracování****Graf 4.9 Odběratelé 2016****Zdroj: Vlastní zpracování**

Nyní bude přiblížena struktura zákazníků v jednotlivých letech. V roce 2012 měli zákazníci s odběrem do 1 mil. Kč celkem 37,3 % podíl. Další zákazníci, kteří se nejvíce podíleli na prodeji společnosti, jsou uvedeni v Tabulce 4.5. Ze všech odběratelů společnosti SEMO a. s. byli vybráni odběratelé kteří dosáhli podílu minimálně 2 %.

Tabulka 4.5 Hlavní odběratelé 2012

Odběratel	Podíl
ZC, s. r. o.	21,2%
AGRO CS, a. s.	4,4%
AQUASEED, s. r. o.	3,8%
KESJÁR FLORA Kft.	3,7%
AGROTEAM, s. r. o.	3,1%
Frarimpex Ltd.	3,0%
SEMOS CZ spol. s r. o.	2,9%
Moragro, a. s.	2,5%
AGRONA spol. s r. o.	2,2%
AGROTRANS, s. r. o.	2,1%
SIMON SEEDS, s. r. o.	2,0%

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2013 bylo zaznamenáno navýšení zákazníků s odběrem do 1 mil Kč. Těchto odběratelů bylo více než 54 %. Ostatní odběratelé s podílem větším než 2 % jsou uvedeni v Tabulce 4.6. Jak je patrné, počet odběratelů s tímto podílem se snížil.

Tabulka 4.6 Hlavní odběratelé 2013

Odběratel	Podíl
ZC, s. r. o.	24,26%
AQUASEED, s. r. o.	4,37%
KESJÁR FLORA Kft.	3,35%
AGROTEAM, s. r. o.	3,27%
AGRO CS, a. s.	2,94%
AGRONA spol. s r. o.	2,47%
EJA Sp z o. o.	2,45%
AGROTRANS spol. s r. o.	2,35%

Zdroj: Vlastní zpracování

Rok 2014 přinesl opět navýšení počtu zákazníků s podílem větším než 2 %. Zákazníci s odběrem do 1 mil Kč tvořili 32 %. Jak je zřejmé z Tabulky 4.7, opět je největším odběratelem společnost ZC, s. r. o.

Tabulka 4.7 Hlavní odběratelé 2014

Odběratel	Podíl
ZC, s. r. o.	23,80%
AQUASEED, s. r. o.	3,90%
AGROTEAM, s. r. o.	3,40%
AGRO CS, a. s.	2,70%
Moragro a. s. v Prostějově	2,50%
EJA Sp z o. o.	2,50%
KESJÁR FLORA Kft.	2,30%
Mrs. Nadia Balitskaya	2,20%
AGROTRANS spol. s r. o.	2,20%
SIMON SEEDS, s. r. o.	2,20%
Frarimpex Ltd.	2,10%

Zdroj: Vlastní zpracování

Rok 2015 přinesl opět snížení počtu odběratelů s podílem nad 2 %, ovšem to neznamená, že došlo k celkovému snížení počtu odběratelů. Těch, kteří nakoupili zboží společnosti SEMO a. s. s odběrem do 1 mil. Kč bylo 35 % z celkového počtu odběratelů. Přehled odběratelů poskytuje Tabulka 4.8.

Tabulka 4.8 Hlavní odběratelé 2015

Odběratel	Podíl
ZC, s. r. o.	24,0%
AQUASEED, s. r. o.	3,9%
EJA Sp z o. o.	3,7%
AGROTEAM, s. r. o.	3,7%
AGROTRANS spol. s r. o.	2,4%
SIMON SEEDS s. r. o.	2,4%

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2016 byl počet odběratelů s odběrem do 1 mil více než 44 %. Zbylou část si rozdělilo 17 větších odběratelů, přičemž ti odběratelé, s podílem na prodejkách větším než 2 % jsou uvedeni v Tabulce 4.9.

Tabulka 4.9 Hlavní odběratelé 2016

Odběratel	Podíl
ZC, s. r. o.	24,4%
AQUASEED, s. r. o.	3,9%
EJA Sp z o. o.	3,3%
AGROTEAM, s. r. o.	3,2%
SIMON SEEDS, s. r. o.	2,8%
AGROTRANS spol. s r. o.	2,3%
KESJÁR FLORA Kft.	2,1%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedených tabulek vyplývá, že větší část odběratelů je tvořena těmi, kteří nenakupují ve velkých objemech. Jedná se zejména o HOBBY zahrádkáře. K těm větším odběratelům, kteří se společností SEMO a. s. spolupracují již delší dobu jsou zejména společnost ZC, s. r. o., která měla ve zkoumaném období průměrný 23,5 % podíl. K dalším dlouhodobým odběratelům patří také společnost AQUASEED, s. r. o. nebo AGROTEAM, s. r. o.

4.2.2 Export

Jak je jistě patrné z předcházejících odstavců, nespolehá se společnost pouze na prodej na tuzemském trhu. V průměru 4 % nákupů jsou realizovány na zahraniční trhy. Již od počátku své existence má společnost SEMO a. s. obchodní zastoupení u našich sousedů na Slovensku. V rámci Evropské unie velmi často společnost dále prodává své výrobky na zahraniční trhy jako jsou například: Polsko, Maďarsko, Rumunsko, Rakousko, Velká Británie, Německo, Itálie, Španělsko, Portugalsko, Chorvatsko, Belgie, Estonsko, Lotyšsko, Litva, Finsko nebo Řecko.

Mimo Evropskou unii je zboží prodáváno do Ruska, Běloruska, Moldávie, Turecka, Kosova, Albánie, Gruzie, Jordánska, Senegalu, USA, Austrálie, Nového Zélandu nebo Chile. Můžeme zde tedy konstatovat, že společnost je dostatečně silná na to, obchodovat i s velice vzdálenými trhy.

Obrázek 4.1 Oblast obchodních aktivit společnosti SEMO a. s.



Zdroj: Interní dokumenty společnosti

4.2.3 Marketing

V rámci své propagace společnost využívá mediální podpory zejména v rámci odborných časopisů pro pěstitele. Za největší mediální propagaci lze považovat zejména účast na výstavách Flora Olomouc, které se konají obvykle 3krát ročně. Jedná se o mezinárodní květinovou výstavu a zahradnický veletrh. Pro své zákazníky a příznivce je obvykle v létě pořádán den otevřených dveří přímo ve společnosti SEMO a. s. ve Smržicích. Návštěvníci se tak mohou podívat do prostor společnosti, projít si skleníky s rostlinami a dozvědět se spoustu zajímavých informací týkajících se pěstování a šlechtění nabízených rostlin. V rámci vzdělávání a orientace v novinkách na trhu jsou pracovníky navštěvovány různé výstavy a kongresové akce jak na území České republiky, tak v zahraničí. Zástupci vedení společnosti jsou aktivní také v rámci publikační činnosti. Společností jsou tvořeny různé vědecké články do různých časopisů a novin. Výjimkou není ani poskytování rozhovorů v rádiích.

Shrnutí

Jak bylo uvedeno v předcházejících odstavcích ve sledovaných letech roste počet zákazníků společnosti, kteří poptávají její výrobky a služby. Odběratelé jsou složeni ze zahraničních odběratelů, tuzemských a těch, které společnost nazývá jako fiktivní. Těmi jsou malí odběratelé. Ve sledovaných letech byl zaznamenán nárůst podílu fiktivních odběratelů, s tím souvisí snížení podílu tuzemských odběratelů, jelikož podíl zahraničních odběratelů zůstal nezměněn. Největší podíl na prodejkách společnosti mají zákazníci, kteří odebírali zboží v souhrnu do 1 mil. Kč, zároveň byl zaznamenán nárůst jejich podílu na prodejkách. Společnost dodává své zboží a služby do všech koutů světa, s tím mohou souviset náklady na dopravu zboží a možné jiné další výdaje. Společnost využívá marketingové propagace zejména prostřednictvím své účasti na různých zahradkářských veletrzích. Možné náklady vyvolává reklama v tisku nebo v rádiích. Zákaznická perspektiva může mít vliv na předchozí finanční perspektivu zejména tím, že pokud bude růst počet zákazníků, je možné vyvolání růstu tržeb z prodeje výrobků a služeb. Na druhou stranu výdaje společnosti na marketing mohou ovlivnit celkové náklady. Nejsledovanějšími ukazateli v rámci zákaznické perspektivy pak budou zejména vývoj počtu zákazníků a sledování vývoje podílu jednotlivých skupin odběratelů.

4.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Perspektiva interních podnikových procesů bude věnovat pozornost popisu inovačních procesů společnosti SEMO a. s. Dále zde bude popsán provozní a poprodejní proces společnosti.

4.3.1 Inovační proces

Společnost lze považovat za inovativní firmu, která se snaží neustále zdokonalovat své zboží a poskytovat je svým zákazníkům. V rámci své činnosti, kterou je šlechtění různých odrůd zeleniny, ovoce a květin se zabývá výzkumem a vývojem nových odrůd nebo snahou o zlepšení těch stávajících. Provádí šlechtění nejrozličnějších semen ve svých laboratořích a vyvíjí tak nové produkty.

Jedním ze směrů podnikatelské činnosti je inovace v oblasti osiv zeleniny, ovoce a květin. Tvorba je podmíněna zejména požadavky trhu. Každá firma, která podniká v rámci této podnikatelské činnosti má svoje vyšlechtěné odrůdy zeleniny, ovoce a květin. Na každou odrůdu musí mít podnik zvláštní licenci, díky které je možno ji udržovat na trhu. Všechny odrůdy zeleniny je možno udržovat pouze na základě registrace, bez které je nelze prodávat.

Šlechtěním rostlin se snaží společnost dosáhnout lepší klíčivosti, snaží se, aby byly rostliny odolnější vůči nejrozličnějším chorobám a plísním nebo aby bylo odolné vůči podnebí. Společnosti se nezaměřuje pouze na šlechtění pro trh České republiky, ale také pro různé ostatní státy, právě proto probíhá šlechtění pro dané podnebí.

V roce 2012 byl sestaven projekt s názvem Aplikace plazmové technologie v zemědělství při výrobě osiva – zlepšení klíčivosti a zdravotního stavu semen účinkem nízkoteplotního plazmatu. Doba trvání projektu 01/2012-12/2014. V roce 2013 byla pořízena Optická čistička SORTEX Z+1B. V roce 2016 zařazen do dlouhodobého majetku Klíčeční stůl 2016 Seed Processing, Mobilní měřič chlorofylu CF a Počítačka semen DATA Technologies Izrael. V roce 2015 byl zařazen do užívání první foliovník a v roce 2017 druhý foliovník. Pro rok 2018 byl vytvořen projekt Vliv ošetřování plazmatem na prašnost mořeného osiva s dobou řešení 01/2018-12/2019.

4.3.2 Provozní proces

Provozní proces společnosti lze rozdělit na dva směry, a sice obchod a šlechtění. Proces šlechtění byl představen v rámci inovačního procesu. Obchodní provoz je možno rozdělit do 3 částí – nákup, výroba a prodej.

Nákup je realizován z důvodu toho, že společnosti na trhu s osivy nemají vyšlechtěny všechny druhy osiv. Právě proto jsou chybějící druhy osiv nakupovány od konkurence (naopak společnost SEMO a. s. zase prodává konkurenci druhy osiva, které právě jim schází). Na trhu si tedy společnosti v tomto směru vzájemně pomáhají. V případě nákupu od jiného podniku je nejdříve pořízen pouze vzorek osiva, který je podroben různým zkouškám. Základním předpokladem je správné procento klíčivosti. Probíhají tzv. testy v přírodním stavu. Pokud daný vzorek splňuje podmínky stanovené společností je nakoupen ve větším množství. Poté je osivo podrobena kalibraci na různé velikosti. Pokud je nutné, probíhá moření osiva. Dalším krokem je balení, které je různé pro HOBBY a PROFI trh. Pokud se jedná o HOBBY trh, jsou semena balena do malých sáčků, tak jak známe z nejrozličnějších obchodů. Je tedy jasné, že PROFI odběratel bude poptávat jiné množství osiv, a proto jsou osiva balena v různých hmotnostech.

Výroba osiv probíhá po celém světě. Jak v Asii, Americe nebo Itálii. Každá země má totiž rozličné podmínky pro růst rostlin. Společnost tedy do dané země dodá svá osiva, kde proběhne sadba a následné obhospodařování dané rostliny. V momentě dozrání je provedena sklizeň a dané produkty jsou buď celým dodávány zpět společnosti SEMO a. s. nebo jsou mu poskytnuta semena. Před prodejem každého osiva proběhne jeho důkladné testování, které pustí do oběhu

jen ta nejkvalitnější osiva. Společnost má nastavené vlastní normy kvality, které jsou mnohem přísnější než ty státní. Chtějí tím dosáhnout toho, že budou na trhu pouze kvalitní osiva.

Prodej je provozován v rámci podnikové prodejny ve Smržicích, nebo prostřednictvím e-shopu na internetových stránkách společnosti. Další možností koupě osiv je v různých menších obchodech se zaměřením na zahrádkářství, ve kterých má SEMO a. s. zastoupení. Tohoto druhu prodeje využívají zejména HOBBY odběratelé. V žádném případě není dodavatelem pro velké supermarkety. V rámci prodeje na trhy pro profi pěstitele dochází k nákupu prostřednictvím manažera nákupu, který komunikuje s nakupující společností.

4.3.3 Poprodejní proces

V rámci poprodejního procesu dochází zejména k řešení obchodních případů, které se zákazníci řeší obchodní oddělení, jedná se zejména placení faktur nebo reklamační řízení. Reklamační řízení je založeno na mottu: „Porostou, ruku na to“ v rámci, kterého si společnosti natolik věří v kvalitě svých osiv, že pokud odběratel udělá všechny kroky pěstování správně je zaručen úspěch. V případě, že se stane, že zákazníkovi dané osivo nevyklíčí a obrátí se na obchodní oddělení společnosti, je s ním v prvním případě řešen celý průběh pěstování dané rostliny a zaměstnanci se tak snaží zákazníkovi poradit, jak tuto činnosti dělat lépe. Součástí tohoto reklamačního řízení je zaslání dalšího balíčku daného osiva zdarma.

Součástí činnosti společnosti SEMO a. s., je poskytování poradenských služeb v oblasti pěstění různých odrůd zeleniny, ovoce a květin. Trhy s tímto zbožím jsou rozděleny na HOBBY trh, kde jsou zákazníci drobní odběratelé, kteří se věnují zahradničení pouze pro zábavu a PROFI trh, kde se jedná o profi pěstitele. Poradenské služby pro HOBBY trh zajišťuje obchodní oddělení. Určitá poradenská činnost již byla popsána v předchozím odstavci. Poradenství pro PROFI trh je věnována také značná pozornost. Tento druh poradenství již má na starosti manažer prodeje.

Shrnutí

Celý podnikatelský proces je rozdělen do 3 dílčích procesů, kterými je inovační proces, provozní proces a poprodejní proces. Největší pozornost je směřována zejména do oblasti inovačního procesu a v rámci provozního procesu se společnosti zaměřuje zejména na prodej spojený s poskytováním poradenských služeb (popsaný v rámci poprodejního procesu). Inovace je hlavní podnikatelskou činností a zaměřuje se zejména na šlechtění různých odrůd ovoce, zeleniny a květin. Hlavním důvodem šlechtění je uspokojení poptávky trhu. V rámci tohoto inovačního procesu dochází ke zlepšení vlastností rostlin. Je dosahováno lepší klíčivosti,

snaží se, aby rostliny byly odolnější vůči jakýmkoli přírodním vlivům zejména plísňím a různým parazitům. Dalším důvodem šlechtění je, růst rostlin v různých podnebních podmínkách, jelikož se společnost nezaměřuje pouze na šlechtění pro český trh, ale podle požadavků celého světa. Druhou hlavní větví podnikatelské činnosti je prodej osiva. Ten probíhá v rámci podnikové prodejny, prostřednictvím zprostředkovatelů nebo e-shopu. Společnost nabízí odběratelům pouze ta nejkvalitnější osiva. Drží se svého motta: „Porostou, ruku na to“, součástí kterého, je reklamační proces, kdy se zaměstnanci obchodního oddělení snaží zákazníkům zejména pomoci s pěstováním rostlin. Jsou splňovány přísné standardy klíčivosti, kterými je zaručeno, že pokud zákazník udělá vše, jak má, dané osivo vyklíčí. Každému zákazníkovi, který zkontaktuje obchodní oddělení s důvodem reklamace je zaslán náhradní balíček osiva. V rámci perspektivy interních podnikových procesů je důležité sledovat zejména možnosti inovace, realizované inovace, počet prodejů nebo počet reklamací a s tím související poskytnutí poradenské služby. Růstem počtu inovací je možné dosažení většího počtu zákazníků, a to jak z České republiky, tak z různých koutů světa. Poskytováním poradenských služeb v rámci programu „Porostou, ruku na to“, si společnost sama provádí marketingovou činnost.

4.4 Perspektiva učení se a růstu

V této podkapitole bude podrobně popsána personální oblast společnosti SEMO a. s. Rozebrány budou informace týkající se vývoje počtu zaměstnanců a jejich struktury. Dále se bude kapitola zabývat fluktuací a nemocností zaměstnanců. Poslední část bude věnována popisu přijímání zaměstnanců a výčtu benefitů poskytovaných společností.

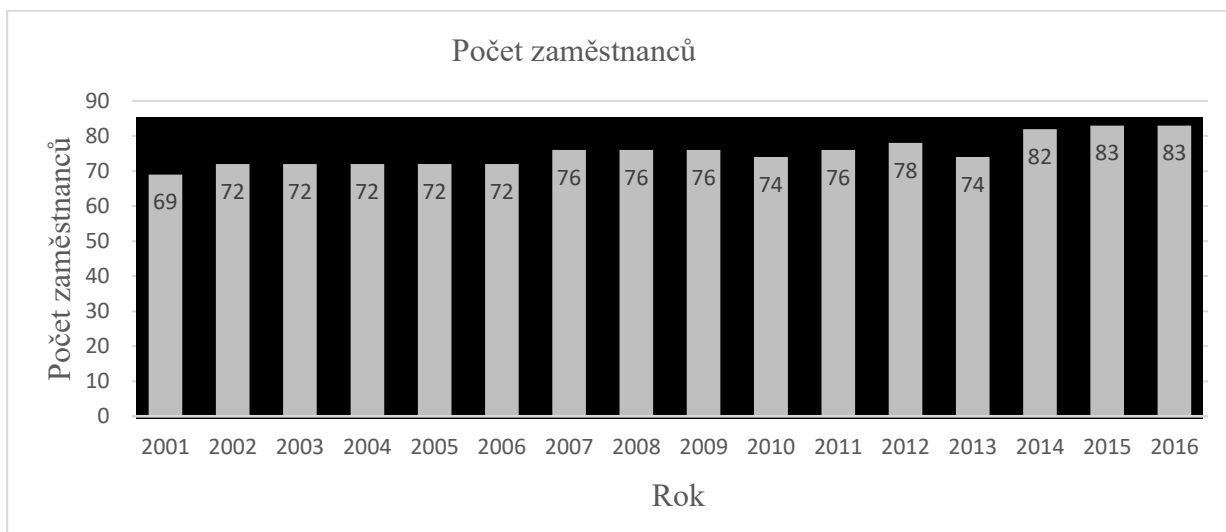
Pro analýzu perspektivy učení se a růstu byly využity informace poskytnuté společností, a to v období od roku 2012 do roku 2016. Pro analýzu vývoje zaměstnanců byly použity údaje od roku 2001 do roku 2016.

4.4.1 Vývoj a struktura zaměstnanců

Jak ukazuje Graf 4.10, obecně počet zaměstnanců vzrostl. Na počátku sledovaného období (rok 2001) společnost zaměstnávala 69 zaměstnanců. V průběhu následujících 16 let docházelo zejména k nárůstu počtu zaměstnanců. První zvýšení počtu zaměstnanců bylo zaznamenáno již v roce 2002 a to na 72 zaměstnanců. Tento počet si společnost udržela až do roku 2007, kdy došlo k dalšímu nárůstu počtu zaměstnanců na 76. V roce 2010 byl ovšem zjištěn pokles na 74 zaměstnanců, v následujících dvou letech měl počet zaměstnanců rostoucí tendenci, která byla

opět narušena v roce 2013 poklesem na 74 zaměstnanců. V posledních dvou letech docházelo opět k nárůstu počtu zaměstnanců, který byl v závěru analyzovaného období 83 zaměstnanců.

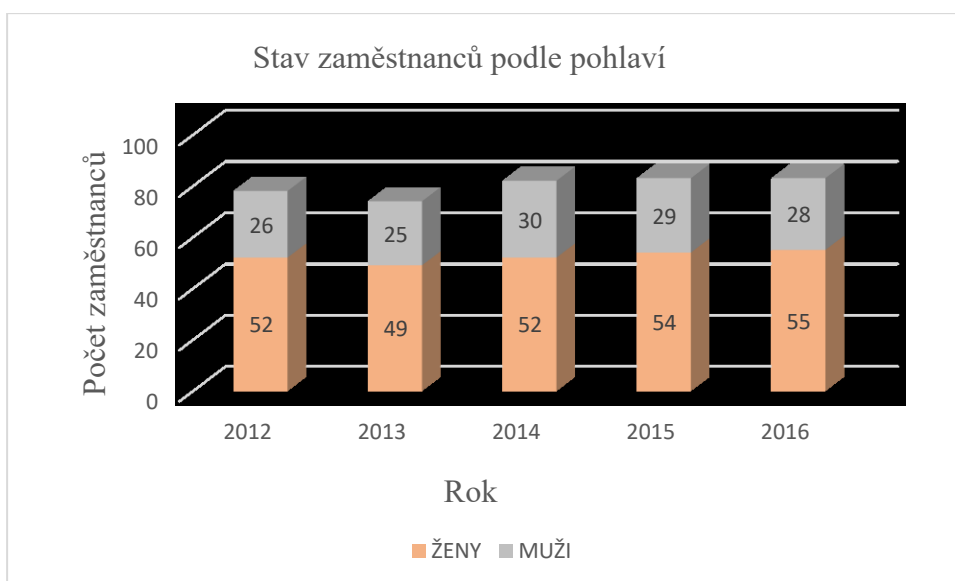
Graf 4.10 Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším možným způsobem sledování zaměstnanců, je jejich rozdělení dle pohlaví. Jak je patrné z Grafu 4.2, společnost SEMO a. s. z historického hlediska zaměstnává více žen než mužů. V konečném porovnání bylo v každém sledovaném roce z celkového počtu zaměstnanců 2/3 žen a 1/3 mužů. Tato skutečnost je zapříčiněna zejména tím, že společnost pro svoji činnost potřebuje mnoho dělníků ve sklenících, kteří se budou o rostliny starat a v této činnosti jsou lepší zejména ženy. Na vedoucích pozicích mají ovšem převahu zejména muži.

Obrázek 4.2 Stav zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve sledovaném období byl počet zaměstnanců z největší části tvořen těmi, kteří měli se společností uzavřenou smlouvu na dobu neurčitou. Další největší skupinou zaměstnanců byli zaměstnanci se smlouvou na dobu určitou. V období od roku 2012 až 2015 společnost zaměstnávala 4 pracující důchodce, v posledním sledovaném roce, tento počet poklesl na 3. Vzhledem k tomu, že značnou část zaměstnanců tvoří ženy, musí společnost počítat i s čerpáním mateřské dovolené. V roce 2012 jich bylo na mateřské dovolené celkem 6, v roce 2013 a 2014 se jednalo o 2, v roce 2015 čerpalo mateřskou dovolenou 5 zaměstnankyň a v roce 2016 se jednalo o 4.

Zaměstnanci společnosti jsou zejména ekonomicky aktivní občané. Největší část zaměstnanců podle průzkumu nedovršila věku 50 let. V průměru společnost ve sledovaném období zaměstnávala 56 zaměstnanců do věku 50 let. Další skupinou jsou zaměstnanci nad 50 let, zde bylo v průměru zaměstnáváno 22 lidí. Poslední skupinou zaměstnanců jsou pracující důchodci, ti, jak už bylo zmíněno, byli zaměstnáváni 4. Podrobnější pohled na věkovou strukturu zaměstnanců poskytuje Tabulka 4.10.

Tabulka 4.10 Struktura zaměstnanců podle věku

	2012	2013	2014	2015	2016
do 50	55	55	54	57	52
nad 50	19	15	24	22	28
Důchodci	4	4	4	4	3

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.2 Přijímání zaměstnanců

Pro činnosti přijímání zaměstnanců není ve společnosti zřízeno žádné personální oddělení. V případě vzniku potřeby nového zaměstnance, vedoucí daného oddělení vznesе požadavek řediteli společnosti. Vedoucí daného oddělení stanoví požadavky, které jsou nutné pro správné naplňování pracovních povinností. Celé sestavení inzerátu je povinností sekretářky, která jej uveřejní na svých internetových stránkách, nechá jej vyvěsit na Úřadu práce a otisknout v regionálních denících.

Uchazeč o dané pracovní místo musí doručit společnosti profesní životopis. Z došlých životopisů jsou vybráni uchazeči, kteří splňují všechny podmínky nutné pro vykonávání dané činnosti. Ti jsou poté zváni na pracovní pohovor. Dalším krokem je již zmíněný pohovor, který je uskutečněn v prostorách společnosti. Účastní se jej ředitel společnosti a vedoucí úseku, kterého se příjem nového zaměstnance týká.

V případě kladného výsledku výběrového řízení jsou upřesněny platové a pracovní podmínky. Je sepsána smlouva o vzniku pracovního poměru a upřesněn termín nástupu. Ten začíná absolvováním vstupních školení BOZP a PO.

4.4.3 Péče o zaměstnance

Pracovní doba zaměstnanců je sepsána v pracovní smlouvě. Zde je uvedena také skutečnost, že součástí mzdy je i práce přesčas. V sezónním období (leden - březen), je využíváno práce přesčas a určitým nepsaným pravidlem je pak možnost v letním období využít náhrady za hodiny odpracované nad rámec. Pracovní doba je jednosměnná a je rozdělena do pětidenního pracovního týdne, v některých případech je využíváno práce v sobotu.

Pro zaměstnance společnosti jsou mimo vstupního proškolení zajišťovány další formy školení, které jsou potřebné pro správné vykonávání stanovené práce. Samozřejmostí je také proškolen v oblasti Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a školení Požární ochrany.

Zaměstnancům jsou poskytovány benefity jako příspěvek na penzijní připojištění, stravenky v hodnotě 80 Kč možnost stravování v areálu společnosti. Některým zaměstnancům, zejména na vedoucích pozicích, jsou poskytována služební vozidla. Dalším benefitem je zvýhodněný nákup osiva se slevou 35 %. Určitý druh benefitů je poskytován naturálně a sice odběrem určitého množství cibule, okurek, hrachu nebo rajčat. Vánoční odměnou pro zaměstnance je například kapr, firemní kalendář nebo poukaz na nákup pracovních oděvů.

Shrnutí

Společnost SEMO a. s. vykazuje v dlouhodobém horizontu rostoucí tendenci počtu zaměstnanců. Značnou část zaměstnanců tvoří zejména ženy, které mají k pěstování rostlin lepší předpoklady. Naopak ve vedení společnosti se nachází spíše muži. Většina zaměstnanců společnosti je ve věku do 50 let. Pro přijímání zaměstnanců nemá společnost zřízeno personální oddělení. Proces přijímání zaměstnanců je v kompetenci ředitele společnosti a výběrového řízení je zúčastněn vedoucí příslušného oddělení na které je daný zaměstnanec přijímán. Zaměstnanci společnosti pracují v jednosměnném provozu, v sezónním období je využíváno práce přesčas. Mezi benefity společnosti patří zejména poskytování stravenek, možnost stravování v areálu společnosti, sleva na nákup nebo odběr. Pro lepší vykonávání podnikových procesů jsou zaměstnancům zřizována různá školení, která budou potřebná pro další práci. V rámci inovačního procesu se zaměstnanci účastní různých zahraničních i tuzemských seminářů a veletrhů, díky kterým zaměstnanci získají přehled o možnostech inovací. Provozní proces vyžaduje školení v oblasti chemických složení postřiků, možnosti postřiků a správnost

jejich provedení. Pro provádění nákupu je důležitá znalost jazyků, proto jsou zaměstnancům umožněny různé jazykové kurzy. Poprodejní proces společnosti vyžaduje zejména znalosti z oblasti pěstování rostlin, které jsou získávány v rámci podniku, zejména od šlechtitelů. I zde jsou nutné jazykové dovednosti zaměstnanců.

5 Shrnutí a doporučení

Tato kapitola bude věnována celkovému shrnutí poznatků získaných analýzou čtyř základních perspektiv. V souvislosti s tím bude navržena implementace metody Balanced Scorecard ve společnosti SEMO a. s. Ta probíhá v pěti základních krocích, a sice odvození strategických cílů, vytvoření vztahů příčin a následků, výběr měřítek, stanovení cílových hodnot a stanovení strategických akcí.

5.1 Shrnutí

V kapitole věnované představení společnosti SEMO a. s. byly stanoveny cíle společnosti, které jsou nedílnou součástí implementace metody Balanced Scorecard. Nyní bude tedy možné přistoupit k jejím dalším krokům. Ještě předtím budou shrnuty výsledky aplikační části práce.

Finanční analýza objevila některá úskalí finanční výkonnosti podniku. Společnost SEMO a. s. dosahuje všeobecně nízké zadluženosti, a tudíž hradí většinu svých potřeb z vlastních zdrojů. Velká část finančních prostředků je také vázána v pohledávkách a zásobách, jelikož v těchto oblastech byly zjištěny velice dlouho doby obratu. Tato skutečnost ovšem souvisí s obchodní činností společnosti. Spokojenost zákazníků společnost nezjišťuje pomocí nějakého druhu dotazníku spokojenosti. O jejich spokojenosti pouze usuzuje z počtu evidovaných reklamací. V celkovém souhrnu roste počet odběratelů, kteří nakupují produkty společnosti. Ty společnost rozděluje na odběratele tuzemské, zahraniční a fiktivní. Jak bylo možno vysledovat, byl zaznamenán růst podílu fiktivních odběratelů, tedy těch, kteří obchod realizovali prostřednictvím internetu. Podíl zahraničních odběratelů činí pouhá 4 % i přes tuto skutečnost společnost má své odběratele v různých částech světa. V rámci Evropské unie se jedná o 17 států a mimo Evropskou unii o 13 států. Co se týká marketingové propagace společnost využívá reklamy zejména v odborných časopisech pro pěstitele nebo na různých výstavách a veletrzích. Pro své zákazníky pořádá také den otevřených dveří přímo v místě sídla společnosti. Perspektiva interních podnikových procesů ukázala, že společnost věnuje značnou pozornost výzkumu a vývoji. Jedná se o šlechtění nových druhů zeleniny, ovoce a květin, nebo jejich dovoz ze zahraničních států. V rámci provozního dochází k prodeji osiv a šlechtění podle požadavků a trendů na trhu. Provozní proces se skládá z nákupu osiv, které nemá společnost vyšlechtěné od podniků se stejnou podnikatelskou činností, dále výroby osiv, tedy šlechtění a prodeje. Poprodejní proces je tvořen zejména řešením různých obchodních případů. Součástí obchodní činnosti je také poskytování poradenských služeb v oblasti pěstování ovoce, zeleniny

a květin. Tato služba je poskytována jak zákazníkům z oblasti HOBBY trhu, tak větším pěstitelům z oblasti PROFI trhu. Počet zaměstnanců oproti původnímu roku, tedy roku 2001, vzrostl o 14 zaměstnanců. Jak ukázala analýza složení zaměstnanců, jsou ze 2/3 tvořeni ženami a z 1/3 muži. Větší část zaměstnanců má se společností uzavřenou smlouvu na dobu neurčitou. Společnost také zaměstnávala ve sledovaných letech 4 důchodce, ovšem největší část zaměstnanců bylo ve věku do 50 let. Zaměstnanci pracují v jednosměnném provozu v rámci pěti denního týdne. Zejména vedoucí pracovníci mají k dispozici služební automobily, všem zaměstnancům jsou poskytovány stravenky v hodnotě 80 Kč a možnost stravování v areálu společnosti. Pro získávání dalších znalostí, jsou zaměstnancům poskytovány různé možnosti jak jazykových, tak jiných kurzů.

5.2 Návrh implementace metody Balanced Scorecard

Po provedení sběru interních informací o daném podniku a jejich podrobném zpracování, může být přistoupeno k navržení možné implementace metody Balanced Scorecard. Implementace bude provedena, jak už bylo zmíněno výše, v pěti základních krocích. Právě těm bude věnován následující text.

5.2.1 Odvození strategických cílů

Hlavním dlouhodobým cílem společnosti je udržení finanční stability společnosti, vysoká úroveň kvality poskytovaných výrobků a služeb a dosažení vysoké úrovně spokojenosti zákazníků. Je ovšem žádoucí stanovení základních strategických cílů v rámci jednotlivých perspektiv.

Finanční perspektiva – strategické cíle

Finanční stabilita

Právě finanční stabilita je i základním dlouhodobým cílem společnosti. Finanční stabilita vyjadřuje celkovou solventnost společnosti. Pokud společnost vyjadřuje nestabilitu v rámci této oblasti může to pro celkové okolí společnosti, včetně zaměstnanců či odběratelů negativním signálem.

Zkrácení doby splatnosti pohledávek

Jak bylo zjištěno, společnost ve sledovaném období vykazovala vysoké hodnoty v rámci doby obratu pohledávek. Jednalo se v průměru o 199,4 dní. Pro společnost by bylo vhodné snažit se o zlepšení platební morálky odběratelů. Společnost hradí své závazky v průměru za 55,95 dní.

Snížení nákladů

Každý podnikatelský subjekt usiluje o výrobu svých výrobků při dosahování co nejnižších nákladů. O snížení nákladů je usilováno z důvodu toho, aby daný podnik dosahoval větší ziskovosti svých produktů a služeb. V rámci této činnosti je ale nutné, aby podnik nesnižoval náklady až na takovou úroveň, kdy by bylo nutné snížit kvalitu svých produktů a služeb.

Růst tržeb

K prosperujícímu podnikání je také důležité dosahovat určité výše tržeb. Každá podnikatelská jednotka dosahuje o zvyšování hodnoty tržeb. Souvisí s tím celková optimalizace všech procesů společnosti, spokojenost zákazníků, kteří budou realizovat více nákupů nebo nárůst počtu zákazníků.

Zákaznická perspektiva – strategické cíle

Růst objemu internetového obchodu

V dnešní době, kdy spousta lidí preferuje především nákup prostřednictvím internetu z pohodlí domova by se měla společnost snažit o zvýšení objemu prodeje prostřednictvím internetu. Tímto růstem by mohlo být docíleno zkrácení doby splatnosti pohledávek.

Růst spokojenosti zákazníků

Spokojenost zákazníků je nejen pro společnost SEMO a. s. znázorněním úspěšnosti jeho podnikání. V případě toho, že je zákazník spokojený, buduje také dobrou pověst daného podniku a je možné že přiláká nové zákazníky. Je nutné si uvědomit, že bez zákazníků nedokáže společnost dobře fungovat. Součástí růstu spokojenosti zákazníků je také vývoj nových výrobků podle požadavků trhu.

Poskytovat zákazníkům co nejširší sortiment výrobků

Dílčím strategickým cílem v rámci zákaznické perspektivy je v sezónním období poskytnout zákazníkům co nejširší sortiment svých výrobků. Tuto skutečnost se snaží naplňovat nákupem chybějících druhů osiv od konkurenčních společností na trhu s osivy.

Udržení stávajících zákazníků

Pro každou společnost je důležité hledat si nové zákazníky. Není ale jednoduché udržení si těch stávajících. Z dlouhodobé spolupráce mohou vzejít různé výhody a pro společnost je nutné znát dobře své zákazníky a jejich potřeby, ty je jednodušší sledovat u dlouhodobějších zákazníků.

Expanze společnosti do zahraničí

Společnost SEMO a. s. dodává své výrobky a služby také na zahraniční trhy. Jedná se o trhy jak v rámci Evropské Unie, tak v rámci celého světa. V současné době společnost založila podnikatelskou jednotku na území Slovenské republiky a pro její další podnikatelskou činnost by bylo vhodné rozšířit své podnikatelské aktivity do dalších zahraničních států.

Perspektiva interních podnikových procesů – strategické cíle

Šlechtění a vývoj nových druhů

Šlechtění je jednou z hlavních podnikatelských činností společnosti SEMO a. s. V tomto směru by společnost měla usilovat o neustálé zvyšování počtu realizovaných šlechtitelských operací, které budou přispívat jak k růstu spokojenosti zákazníků, tak v celkovém důsledku k růstu tržeb.

Udržení a zvyšování kvality poskytovaných výrobků a služeb

Pro dosažení růstu tržeb je velice důležité, aby si společnost udržela stávající kvalitu svých výrobků a poskytovaných služeb. Nicméně pro trh je žádoucí neustálé zlepšování kvality. S tím souvisí také inovační činnosti společnosti, díky kterým by mohlo být lepší kvality dosaženo. Zákazníci se, o uskutečnění nákupu, rozhodují také na základě kvality výrobků. Z tohoto důvodu by zvyšováním kvality mohlo být dosaženo zvyšování spokojenosti zákazníků a také zlepšování celkové pověsti společnosti.

Nákup nových technologií pro šlechtění

Pro dobře odváděnou šlechtitelskou činnost je za potřebí disponovat množstvím technologií potřebných pro tuto činnost. Pro zlepšování kvality výrobků a provádění šlechtitelských operací je nutné neustále zvyšovat kvalitu používaných strojů a zařízení nutných k provádění různých operací. Pro nákup tohoto zařízení jsou využívány zejména dotační programy.

Zefektivnění vnitropodnikových procesů

Společnost se musí snažit o co nejlepší uspokojení potřeb zákazníků. S tím souvisí již zmíněný výzkum a vývoj, který jistě přispěje růstu počtu zákazníků a jejich spokojenosti. Společnost se také musí snažit o co nejkratší dobu od příjmu objednávky zákazníka po její doručení. V rámci interních provozních procesů musí společnost usilovat také o zlepšení nákupního procesu, kdy musí být vybírání jen ti nejlepší dodavatelé poskytující výrobky v dané kvalitě. Někteří zákazníci také využívají poradenské činnosti společnosti spojené s poskytnutím rad ohledně pěstování. V této oblasti musí mít zaměstnanci potřebné vědomosti.

Perspektiva učení se a růstu – strategické cíle

Růst spokojenosti zaměstnanců

Pro zvyšování produktivity práce zaměstnanců je nutné, aby zaměstnanci byli spokojení. K tomu, aby bylo dosaženo spokojenosti zaměstnanců, je také nutné, aby byli k práci vhodně motivováni. Jedním z hlavních, ale ne jediných motivátorů je mzda. Zaměstnanec, který je spokojený a vhodně motivovaný podává lepší výkony a nemá důvod k odchodu.

Kvalifikační růst zaměstnanců

K celkovému rozvoji každého podniku je nutné zaměstnávat kvalifikované pracovníky. Jednou z možností je přijímání nových kvalifikovaných zaměstnanců, ale druhou v jistých ohledech lepší možností je zvyšování kvalifikace stávajících zaměstnanců. Ti již mají zkušenosti s danou prací a jsou určitým způsobem začleněni do podnikového týmu. S kvalifikačním růstem také souvisí rozvoj vědomostí v rámci podnikového procesu.

Podpora nových technologií

SEMO a. s. je v jistých pohledech inovační společností. Těchto inovací by společnost měla využívat také v oblasti zaměstnanců. Zde by bylo vhodné optimalizovat komunikační proces v rámci kterého by byli všichni zaměstnanci v neustálém kontaktu a díky tomu by docházelo k lepší výměně potřebných informací.

Stabilizovaný počet zaměstnanců

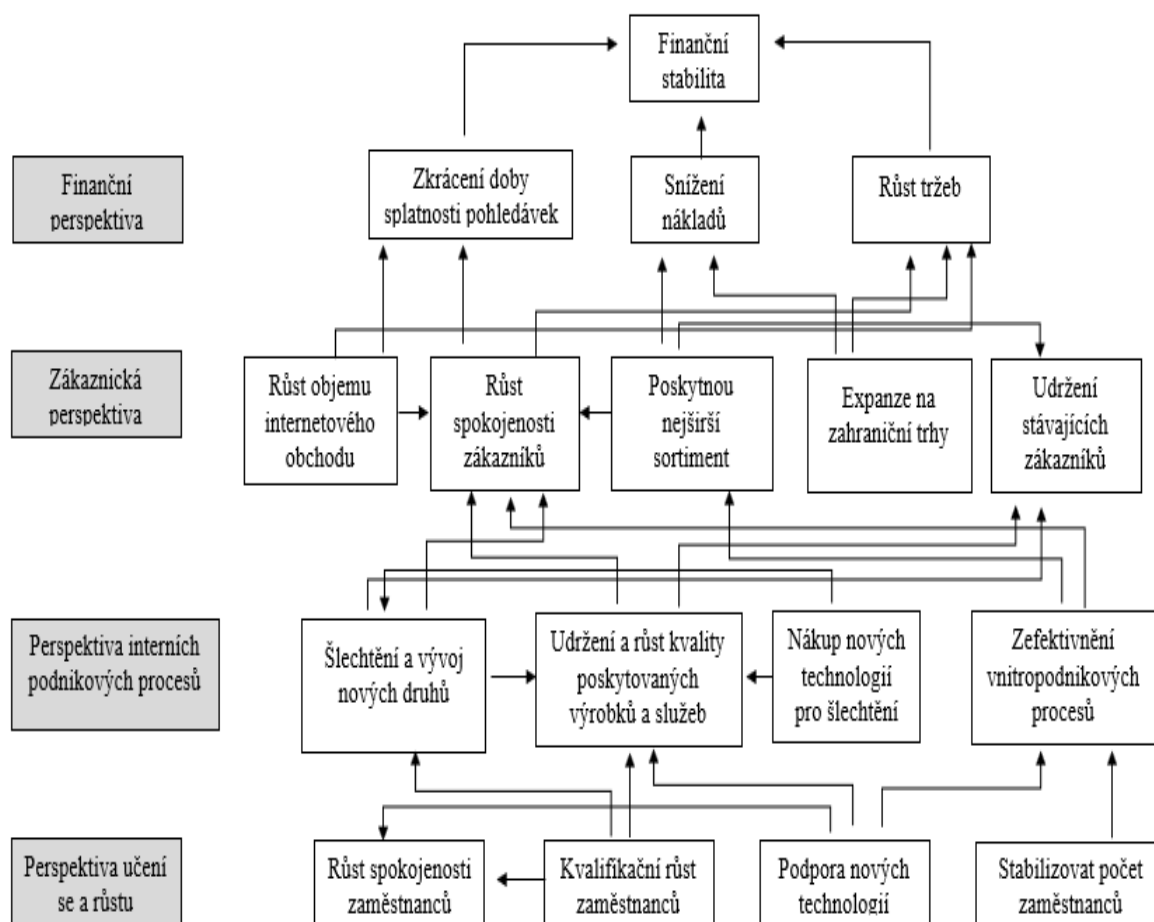
Pro zefektivnění vnitropodnikových procesů by bylo vhodné nalézt optimální počet zaměstnanců nutný k obstarání všech činností v podniku. Stabilizovaný počet zaměstnanců by měl dostačovat k naplnění všech podnikových cílů a také by mohlo dojít ke snížení mzdových nákladů. V sezónním období jsou potřebné činnosti ve skladech zajišťovány prostřednictvím zaměstnanců z jiných oddělení a je využíváno práce přesčas.

5.2.2 Vytvoření vztahů příčin a následků

Pro pochopení celé strategie dané společností je nutné sestavení strategické mapy, v rámci, které budou propojeny cíle v rámci jednotlivých perspektiv i mezi dalšími perspektivami. Schéma určení vztahů příčin a následků je sestaven ze základních cílů uvedených v předcházející podkapitole. Je zde nutné si vyjasnit, který cíl je nadřazený. Celá strategická mapa je rozdělena do čtyř částí. Prvním krokem při sestavování mapy vztahů příčin a následků je stanovení nadřazeného cíle. Tímto cílem je zvolena celková finanční stabilita podniku, které

spadá do oblasti finanční perspektiva. Hlavní cíl bude naplněn prostřednictvím dalších cílů z této oblasti, kterými jsou zkrácení doby pohledávek, snížení nákladů a růst tržeb. Ve druhé části mapy pak lze najít cíle vztahující se k zákazníkům. Další část bude obsahovat cíle oblasti interních podnikových procesů, kde je třeba zvyšovat počet inovačních činností a snažit se o stálé zvyšování kvality výrobků a služeb. Především strategických cílů je možné dosáhnout díky poslední perspektivě, kterou je perspektiva učení se a růstu. Schéma určení vztahů příčin a následků ukazuje Obrázek 5.1.

Obrázek 5.1 Strategická mapa



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.3 Výběr měřítek a stanovení klíčových hodnot

Dalším krokem v rámci implementace metody Balanced Scorecard je stanovení vhodných měřítek a odpovědnost za jejich sledování. Díky vhodně stanoveným měřítkům je pak možné sledování toho, jak dochází k plnění jednotlivých strategických cílů. Každé stanovené měřítko musí mít stanovené doporučené cílové hodnoty, které budou pro podnik vhodné. Zde je nutné, aby se vedení společnosti zamyslelo nad cílovými hodnotami, kterých je podnik schopen dosáhnout prostřednictvím naplnění stanovených strategických cílů. Stanovení cílových hodnot

bude vycházet zejména z hlavního cíle společnosti, kterým je celková finanční stabilita. Strategické cíle, měřítka a odpovědnosti pro jednotlivé perspektivy jsou uvedeny v následujících Tabulkách 5.1 – 5.4.

Tabulka 5.1 Měřítka a klíčové hodnoty finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Odpovědnost	Sledovanost
Finanční stabilita	Výsledek hospodaření Zadluženost	Představenstvo společnosti	Ročně
Zkrácení doby splatnosti pohledávek	Doba obratu pohledávek	Vedoucí ekonomického oddělení Obchodní manažeři pro hobby a profi trh Vedoucí obchodního oddělení	Měsíčně
Snížení nákladů	Náklady	Ředitel Vedoucí ekonomického oddělení	Čtvrtletně
Růst tržeb	Tržby za prodej výrobků a služeb Výsledek hospodaření	Vedoucí ekonomického oddělení Obchodní manažeři pro hobby a profi trh Vedoucí obchodního oddělení	Čtvrtletně

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5.2 Měřítko a klíčové hodnoty zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Odpovědnost	Sledovanost
Spokojenost zákazníků	Spokojenost s cenou, kvalitou a dodacími podmínkami Dotazníkové šetření	Obchodní manažeři pro hobby a profi trh Vedoucí obchodního oddělení obchodní	Neustále
Poskytnout nejširší sortiment výrobků	Počet nabízených výrobků	Ředitel, Vedoucí obchodního oddělení Obchodní manažeři pro hobby a profi trh	Ročně – před sezónou
Expanze na zahraniční trhy	Množství zahraničních podnikatelských jednotek	Ředitel Obchodní manažeři pro hobby a profi trh	Ročně
Udržení stávajících zákazníků	Věrnost zákazníků Počet obnovených nákupů	Ředitel Obchodní manažeři pro hobby a profi trh.	Ročně – po sezóně
Růst objemu internetového obchodu	Množství zboží prodaného prostřednictvím internetového obchodu	Ředitel Vedoucí obchodního oddělení	Ročně – v průběhu sezóny

Zdroj: Vlastní zpracování**Tabulka 5.3 Měřítko a klíčové hodnoty perspektivy interních podnikových procesů**

Strategický cíl	Měřítko	Odpovědnost	Sledovanost
Šlechtění a vývoj nových druhů	Množství vyšlechtěných odrůd	Ředitel Hlavní šlechtitel	Ročně
Udržení a růst kvality výrobků a služeb	Počet reklamací	Ředitel Vedoucí obchodního oddělení Obchodní manažeři pro hobby a profi trh	Ročně – v průběhu sezóny
Nákup nových technologií pro šlechtění	Množství nakoupených technologií	Ředitel	Ročně
Zefektivnění vnitropodnikových procesů	Interní audit	Management společnosti	Ročně – před sezónou

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5.4 Měřítka a klíčové hodnoty perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Odpovědnost	Sledovanost
Růst spokojenosti zaměstnanců	Spokojenost zaměstnanců Dotazníkové šetření	Ředitel	Ročně
Kvalifikační růst zaměstnanců	Vědomosti zaměstnanců Náklady na školení	Ředitel	Ročně
Využívání nových technologií pro práci zaměstnanců	Množství nových technologií Náklady na pořízení nových technologií	Ředitel	Ročně
Stabilizovaný počet zaměstnanců	Analýza počtu zaměstnanců	Ředitel	Ročně

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.4 Stanovení strategických akcí

Posledním a nejdůležitějším krokem v rámci implementace metody Balanced Scorecard je stanovení strategických akcí, kdy prostřednictvím jejich realizace bude docházet k samotnému provedení metody Balanced Scorecard. Provedení strategických akcí povede k naplnění strategických cílů stanovených pro jednotlivé perspektivy.

V oblasti finanční perspektivy nedochází tak často ke stanovení strategických akcí, jelikož pokud dojde ke změně některé z veličin, objeví se tato změna v ostatních perspektivách. Pokud dojde v zákaznické perspektivě například k růstu spokojenosti zákazníků nebo expanzi společnosti na zahraniční trhy povede to pravděpodobně ke zvýšení tržeb. Pro zkrácení doby splatnosti pohledávek by bylo vhodné nalézt určitou metodu, které by vedla k tomu, že budou odběratelé platit pohledávky v co nejkratší době. K možnému zkrácení doby splatnosti pohledávek by mohlo dojít prostřednictvím zvýšení spokojenosti zákazníků nebo díky růstu objemu prodejů prostřednictvím internetového obchodu. V oblasti snižování nákladů je strategickou akcí analýza nákladů a odhalení určitých slabých míst, na které by se měla společnost zaměřit.

Zákaznická perspektiva má stanoven základní cíl spokojenost zákazníků. Splnění tohoto cíle bude dosaženo prostřednictvím zvyšování kvality poskytovaných výrobků a služeb, zefektivněním vnitropodnikového procesu nebo v důsledku provádění šlechtitelských činností.

V této oblasti by bylo vhodné vytvořit dotazník, prostřednictvím kterého by společnost získala informace o celkové spokojenosti zákazníků a mohla by se tak zaměřit na jisté oblasti, ve kterých je nutné se zlepšit. Možná podoba dotazníku spokojenosti zákazníka je uvedena v příloze č. 4. Dalším dílčím cílem je nabídnout zákazníkům co možná nejširší sortiment výrobků, kterého dosaženo prostřednictvím zefektivnění vnitropodnikových procesů konkrétně procesu nákupu, kdy budou nakupovány chybějící produkty od konkurentů nebo díky růstu počtu realizovaných investic. Expanzí na zahraniční trhy bude dosaženo růstu tržeb a snížení nákladů, jelikož doprava zboží zahraničním dodavatelům je finančně náročná a díky obchodnímu zastoupení v zahraničí dojde ke snížení těchto nákladů. Pro udržení stávajících zákazníků přispěje šlechtitelská činnost společnosti, poskytování co možná nejširšího sortimentu zboží a zefektivnění vnitropodnikových činností.

Další perspektiva, kterou je perspektiva interních podnikových procesů, popisuje vnitřní procesy společnosti, které jsou rozděleny na inovační procesy, provozní procesy a poprodejní procesy. U šlechtění a vývoje nových druhů je strategickou akcí nákup nových technologií potřebných pro šlechtitelskou činnost a růst kvalifikací zaměstnanců, kteří jsou díky lepším vědomostem schopni vyvinout nové výrobky. Strategickou akcí pro naplnění cíle týkajícího se udržení nebo růstu kvality poskytovaných výrobků a služeb je používání nových moderních technologií potřebných pro šlechtění a provádění šlechtitelské činnosti. Pro inovační společnost je důležité využívání jakýchkoli dotačních programů, využívání vědy a výzkumu, které jsou společnosti poskytnuty vysokoškolskými pracovišti a nákup moderních technologií, které přispějí k provádění šlechtitelské činnosti. Mezi nejdůležitější strategické akce vedoucí k naplnění cíle zefektivnit vnitropodnikové procesy patří stabilizace počtu zaměstnanců, podpora nových technologií, díky kterým budou všichni zaměstnanci v neustálém kontaktu a budou jim usnadněny pracovní podmínky.

Pro naplnění cílů z oblasti perspektivy učení se a růstu je důležité zejména sestavení dotazníku spokojenosti, díky kterému společnost získá potřebné informace o potřebách zaměstnanců. Možná podoba dotazníku spokojenosti zaměstnanců je uvedena v příloze č. 5. Díky dotazníku budou zjištěny klady a zápory společnosti z pohledu zaměstnanců. Společnost si z toho poté může vyvodit závěry o tom, v jakých oblastech se má zlepšit. Spokojení zaměstnanci jsou hlavně díky vhodně stanoveným benefitům, kdy společnost v současné době poskytuje zaměstnancům stravenky, možnost stravování, příspěvek na penzijní připojištění, slevu na nákup osiv nebo další hmotné benefity v podobě odběru určitého množství plodin.

Společnost se snaží o rozvoj vědomostí svých zaměstnanců možnostmi navštěvování různých profesních školení nebo možnostmi jazykových kurzů.

5.2.5 Časové a nákladové stanovení implementace metody Balanced Scorecard

Určení časové náročnosti projektu je značně složité. Obecně je pro implementaci metody Balanced Scorecard doporučeno zhruba 4 – 6 měsíců. Časový plán návrhu využití metody pro společnost SEMO a. s. znázorňuje Tabulka 5.5.

Časová implementaci byla autorkou práce rozdělena do 6 fází. Obsahem první fáze je zejména podrobné seznámení vedoucích zaměstnanců společnosti se samotnou metodou Balanced Scorecard. Zde budou zaměstnanci proškoleni o základech metody, budou seznámeni s jejími kladnými i zápornými stránkami. Druhá část bude obsahovat zejména stanovení cílů v rámci jednotlivých perspektiv, přičemž je přijat předpoklad, že společnost má jasně stanovené cíle a strategie. V další fázi bude sestavena mapa příčin a následků, která bude vycházet ze stanovených strategických cílů určených v předchozí fázi. Součástí třetí fáze bude také stanovení měřítek, díky kterým budou upřesněny strategické cíle společnosti a stanoveny budou také cílové hodnoty, kterých by měla tato měřítko dosahovat. Čtvrtá fáze časového plánu bude zahrnovat seznámení všech zaměstnanců s metodou Balanced Scorecard. V následující fázi budou určeny strategické akce nutné k naplnění strategických cílů. Poslední část bude věnována dokončení plánu implementace a kontrole celkového časového plánu. Celková délka trvání implementace metody Balanced Scorecard je stanovena na 19 týdnů.

Tabulka 5.5 Časový plán využití metody Balanced Scorecard

Aktivity	Počet týdnů																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. Fáze - Seznámení vedení společnosti s metodou Balanced Scorecard	■	■	■	■															
2. Fáze - Určení strategických cílů v rámci jednotlivých perspektiv dle cílů společnosti					■	■	■												
3. Fáze - Vytvoření strategické mapy, stanovení měřítek a cílových hodnot								■	■	■	■	■							
4. Fáze - Seznámení všech zaměstnanců s metodou Balanced Scorecard													■	■	■				
5. Fáze - Definice strategických akcí																■	■		
6. Fáze - Dokončení plánu implementace a kontrola																		■	■

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro správné zavedení metody Balanced Scorecard ve společnosti SEMO a. s. je důležité, aby vedení společnosti a vedoucí jednotlivých oddělení ve společnosti měli dostatečné vědomosti o metodě Balanced Scorecard. Správné pochopení metody ve všech jejích souvislostech vyžaduje určitou jak časovou, tak i zdrojovou náročnost. Management společnosti by proto měl využít všech svých vnitřních potenciálů a také zvážit možnost specializovaných poradenských služeb v oblasti poradenství pro metody Balanced Scorecard. Prostřednictvím internetu byla autorkou práce vybrána společnost KCM Consulting s. r. o., která sídlí v Přerově (vzdáleném asi 29 km od společnosti SEMO a. s.). Školení by probíhalo v místě sídla společnosti KCM Consulting s. r. o. Tohoto školení by se měl zúčastnit celý management společnosti, tedy celkem 8 lidí, přičemž cena školení pro jednoho je 8 712 Kč s DPH. Celková cena školení by tedy byla 69 696 Kč. Takto proškolení zaměstnanci budou schopni předat své nově získané znalosti zaměstnancům v rámci společnosti.

V případě, že se společnost rozhodne pro implementaci metody Balanced Scorecard, téměř každá strategická akce s sebou přinese jisté náklady. V oblasti perspektivy učení se a růstu by nejspíše došlo k růstu nákladů vyvolaných poskytováním různých nových benefitů. Cena těchto benefitů by se mohla pohybovat zhruba v hodnotě 250 Kč za měsíc pro jednoho zaměstnance. Celkové výdaje společnosti na benefity zaměstnanců by činily 249 000 Kč za rok. Asi nejsilnějším motivačním faktorem je jistě výše poskytovaných mezd, společnost by tedy měla zvážit jaké procento navýšení by bylo vhodné zaměstnancům poskytnout. Autorkou práce je doporučené navýšení mezd o 6 % oproti stávajícímu stavu. Dosažení cílů v rámci perspektivy

interních podnikových procesů vyvolá nejspíš nejvyšší hodnotu nákladů. Pro zkvalitnění šlechtitelských činností, díky kterým bude dosahováno stále lepších výsledků v oblasti kvality poskytovaných výrobků jsou nutné neustálé investice do nových technologických zařízení. Věnování pozornosti prodejem prostřednictvím internetového obchodu bude vyžadovat nejspíše získání nových zaměstnanců. S tím souvisí náklady na organizování výběrového řízení a nové mzdové náklady.

6 Závěr

Každý podnik usiluje o to, aby dosahoval co možná nejvyššího zisku a měl dostatek spokojených zákazníků, kteří se k němu budou rádi vracet. Na současném trhu působí na všechny společnosti značný konkurenční tlak. Proto je nutné, aby se společnosti zabývali analýzou své výkonnosti a snažili se, aby byli lepší než konkurence. Je tedy důležité zaměřit se na jak na zlepšení finanční výkonnosti podniku, optimalizaci podnikových procesů, správnou péči o zákazníky nebo vhodné stanovení motivačních aktivátorů, které budou působit na zaměstnance.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení současné situace společnosti SEMO a. s. pomocí metody Balanced Scorecard a určit návrhy a doporučení, která by mohla společnosti napomoci k celkovému zlepšení výkonnosti podniku. Práce byla rozdělena do čtyř částí, přičemž první část práce byla zaměřena na teoretické vymezení výkonnosti a definici metody Balanced Scorecard včetně popisu jejích jednotlivých perspektiv. Druhá část obsahovala představení společnosti SEMO a. s., která byla autorkou práce vybrána pro implementaci metody.

Třetí část pak obsahovala analýzu jednotlivých perspektiv metody, kdy všechny analýzy vycházely z interních dat společnosti. V rámci finanční perspektivy byla provedena finanční analýza poměrových ukazatelů. V zákaznické perspektivě byla provedena analýza vývoje počtu zákazníků, včetně podílu jednotlivých zákazníků na odběrech společnosti, byla popsána marketingová činnost společnosti a export do dalších zemí. Perspektiva interních podnikových procesů poskytla informace o inovačním, provozním a poprodejním procesu společnosti. V poslední perspektivě, učení se a růstu, byla provedena analýza počtu zaměstnanců od roku 2001 do roku 2016, analýza genderového rozdělení nebo analýza dle věkové struktury. Součástí analýzy učení se a růstu byl popsán proces přijímání nových zaměstnanců a péče o ně.

Závěrečná část s názvem Shrnutí a doporučení byla zaměřena na celkovou interpretaci výsledků analýz jednotlivých perspektiv a návrh možné implementace metody. Zde byly v rámci každé perspektivy vybrány strategické cíle společnosti, byla sestavena strategická mapa včetně vlivů jednotlivých strategických cílů a jejich vliv na dosažení hlavního strategického cíle, kterým byla zvolena finanční stabilita společnosti.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 2008. 192 s. ISBN 978-8086929-44-6.
2. FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. 263 s. ISBN 80-7357-084-X.
3. HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.
4. HORVÁTH & Partner. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2004. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
5. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2000, 267 s. ISBN 80-7261-032-5.
6. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
7. KAPLAN, R. S., I. GRUSOVÁ a D. P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
8. KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 279 s. ISBN 978-80-7380-174-8.
9. KISLINGEROVÁ, Eva. 2001. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-717-9529-1.
10. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
11. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. 302 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

12. PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
13. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
14. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
15. VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-0057.
16. WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-

Internetové zdroje

17. CZ NACE. www.nace.cz. [online]. [cit. 2016-4-9]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/nace/>
18. KCM Consulting s. r. o. www.kcm.cz. [online]. [cit. 2016-4-11]. Dostupné z: <http://www.kcm.cz/skoleni/>

Další zdroje

19. Interní zdroje společnosti SEMO a. s.

Seznam zkratk

APSA	Asian and Pacific seeds association
a. s.	Akciová společnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CF	Peněžní toky (Cash Flow)
EAT	Zisk po zdanění (Earning after Tax)
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky (Earning efore Interest and Tax)
EU	Evropská unie Mze Ministerstvo zemědělství
PO	Požární ochrana
ROA	Rentabilita aktiv (Return on Assets)
ROCE	Rentabilita dlouhodobého kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)
ROS	Rentabilita tržeb (Return on Sales)
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc
VH	Výsledek hospodaření

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 4. 2018

Simona Píčovská
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 Rozvaha

Příloha č. 2 Výkaz zisku a ztráty

Příloha č. 3 Poměrové ukazatele

Příloha č. 4 Dotazník spokojenosti zákazníků

Příloha č. 5 Dotazník spokojenosti zaměstnanců

